GLOBAL 500'de Koç Holding geleneği Sf. 121

FORTUNE

TÜRKİYE

AĞUSTOS 2017 // FİYATI: 13 TL KKTC: 16 TL // 201708

FORTUNETURKEY.COM



CEO'lar anlattı: 2018'de neler olacak? Sf. 87





Enerjide yeni arayışlar:
SHELL
BP
GE
Sf. 95

SAMSUNG yeni mağazasını İstanbul'da deniyor
Sf. 105

MARKAFONİ geri dönecek
Sf. 112

TROY ile kart pazarı büyüyecek
Sf. 81





Sabancı Holding CEO'su Mehmet Göçmen:

'Türkiye yüzde 4'ün üzerinde büyür'



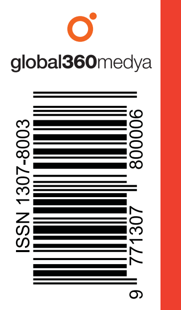


Akfen Holding CEO'su Süha Güçsav:

'5,5 milyar TL yatırım planlıyoruz'








1 yıl ücretsiz
iletişim desteği

EDİTÖR

İLERİYE BAKMAK

OLAĞANÜSTÜ ZORLUKLARLA geçen 2016 yılının ardından, 2017 iş dünyası açısından kritik öneme sahipti. 2016'da yüzde 2.9 ile kendi standartlarının altında büyüyen Türkiye ekonomisinin yeniden yüzde 5'lerdeki büyüme patikasına girebilmesi önemliydi. Kamunun da başta Kredi Garanti Fonu olmak üzere çeşitli araçlarla ekonomiye verdiği destek kendini gösterdi ve 2017 ilk çeyreğinde ekonomi yüzde 5'lik büyüme hızını yakaladı. Sanayi üretimi ve diğer öncü göstergelere bakıldığında ikinci çeyrekte de benzer hızlara ulaşılacak.

Peki 2018 yılı?

Fortune Türkiye Dergisi olarak arkadaşımız Şule Laleli Türkiye'nin önde gelen gruplarının üst düzey yöneticilerine 2018 öngörülerini sordu. CEO'lardan gelen yanıtlar yüzde 4-5'lik büyüme oranın yakalanacağı yönünde. Ayrıca büyük grupların yeni yatırımlar ve istihdam artışı konusundaki iştahlarının oldukça fazla olduğu da verilen yanıtlardan ortaya çıkıyor. Bölgesel konjonktürün oldukça hareketli olduğu ve en azından bir süre daha böyle devam etmesinin beklenirken, yatırım yapma hevesinin yerinde olması en sevindirici gelişme.

Globalleşme tartışması ve korumacılık

Ancak ekonomi için orta ve uzun vadede olumsuz bir dalga dünyadan esmeye başladı. Bu dalga Fed'in faiz artırımı ve bilanço küçültme operasyonundan çok daha önemli. O dalganın adı korumacılık. Nitekim Fortune Dergisi bu yıl yayımladığı geleneksel Global 500 sıralamasında bu konuya dikkat çekmiş. Başlık dikkat çekici 'Globalleşme deliniyor'

Fortune'un başta AB olmak üzere ülkelerin Apple, Google, Facebook gibi dev şirketlere getirilen cezalar ve globalleşmeye karşı yürütülmeye başlatılan politikaları mercek altına aldı. En son Avrupa Birliği'nin Google'a verdiği 2.7 milyar dolarlık ceza ve ABD Başkanı Donald Trump'un yürüttüğü korumacılık yanlısı politikaların bu şirketlerin gelirlerini düşürebileceği öngörüsü yapılıyor. Dünyadaki bu politika değişikliğinin Türk şirketlerine de etkisi olacağı kesin. Bu etkinin olumlu mu olumsuz mu olacağını zaman gösterecek. Ancak korumacılık yönlü politikaların artması Türkiye gibi halen dünya ticaretinden aldığı pay yüzde 0,9 olan ve bu rakamı 2023 yılında yüzde 1.5'e çıkarmayı hedefleyen ülkeler için pek de parlak bir gelecek vaad etmiyor.

CÜNEYT TOROS
FORTUNE DERGİSİ YAYIN DİREKTÖRÜ
info@fortuneturkey.com

FORTUNE

İMTİYAZ SAHİBİ
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş ADINA: NEVZAT ÇALIŞKAN
YAYINCI: BİGE DARUGA ÇALIŞKAN

TÜRKİYE
YAYIN DİREKTÖRÜ Cüneyt Toros / cuneytt@global360medya.com
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ Şule Laleli / sulel@global360medya.com
KREATİF DİREKTÖR Ümit Kurt / umitk@global360medya.com
BORSA EDİTÖRÜ Zeynep Aktaş / zeynepa@global360medya.com
DIŞ HABERLER EDİTÖRÜ Anahid Hazaryan / anahidh@global360medya.com
TEKNOLOJİ EDİTÖRÜ Kerem Özdemir / keremo@global360medya.com
FİNANS EDİTÖRÜ Ayfer Yıldız / ayfery@global360medya.com
HABER MERKEZİ Tuğba İskefli / tugbai@global360medya.com, Begüm Nur Alkış / beguma@global360medya.com
SAYFA SEKRETERİ Adem Samet Tonbul / ademt@global360medya.com

DİJİTAL
DİJİTAL DİREKTÖR Seda Özcan / sedao@groupmedya.com
DİJİTAL PROJE YÖNETİCİSİ Özge Özcan Kurt / ozgek@groupmedya.com
ONLINE İÇERİK DİREKTÖRÜ Yiğit Yeşillik / yigity@groupmedya.com
FORTUNETURKEY.COM İÇERİK DİREKTÖRÜ Alev Şahin Can / alevs@global360medya.com
DİJİTAL REKLAM DİREKTÖRLERİ Mine Balkan / mineb@groupmedya.com, Azem Hastürkoğlu / azemh@groupmedya.com
DİJİTAL REKLAM REZERVASYON Selim Altınkaynak / selima@groupmedya.com

REKLAM SATIŞ VE PAZARLAMA
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
REKLAM GRUP BAŞKANI Gürhan Gezer / gurhang@groupmedya.com
REKLAM GRUP BAŞKAN YARDIMCISI Selim Erem / selime@global360medya.com
REKLAM DİREKTÖRLERİ Ayşegül Akbulutlar / aysegula@global360medya.com
Edna Levi / ednal@global360medya.com
REKLAM KOORDİNATÖRÜ Nalan Cengiz / nalanc@global360medya.com
REKLAM MÜDÜRÜ Melis Kayahan / melisk@global360medya.com
EVENT VE ÖZEL PROJELER DİREKTÖRÜ Güneş Eren / gunese@groupmedya.com
REZERVASYON MÜDÜRÜ Ender Parlar / enderp@groupmedya.com,
REZERVASYON VE AR-GE MÜDÜRÜ Seyhan Erat / seyhane@groupmedya.com
REKLAM TEKNİK MÜDÜRÜ Mesut Öztürk / mesuto@groupmedya.com
ABONE VE ESKİ SAYILAR Eda Şeftalicioğlu / edas@groupmedya.com
DERGİ ABONELİĞİ HESABI: GROUP MEDYA BİLGİ VE TEKN.TİC.A.Ş
TEB - KAĞITHANE ŞB. TR96 0003 2000 0000 0023 5443 61
KURUMSAL ABONELİK FİYATI: 18 LİRA

FORTUNE
EDİTOR İN CHİEF Clifton Leaf
DEPUTY EDİTOR Brian O'Keefe
EXECUTİVE EDİTOR Adam Lashinsky
DİGİTAL EDİTOR Andrew Nusca

TIME INC.
PRESIDENT & CHIEF EXECUTIVE OFFICER Rich Battista
CHIEF CONTENT OFFICER Alan Murray
VICE CHAIRMAN Norman Pearlstine

TIME INC. PARTNERSHIP, LICENSING & SYNDICATION
SENIOR VICE PRESIDENT Jennifer Savage
DIRECTOR, LICENSING OPERATIONS Richard Schexnider
INTERNATIONAL EDITOR Jack Livings
EXECUTIVE DIRECTOR, CONTENT MANAGEMENT Paul Ordoñez

YEREL SÜRELİ YAYIN

YÖNETİM YERİ VE YAZIŞMA ADRESİ
Halaskargazi Cad. Sait Kuran İş Merkezi No: 145 Kat. 4 34381 Şişli / İstanbul
Tel: 0212 224 93 30 / pbx - Faks: 0212 224 86 46
YAYIN TÜRÜ Yerel Süreli
BASKI YERİ İstanbul
BASKI TARİHİ Temmuz 2017
BASKI Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş. / Tel: 0216 585 90 00
www.turkuvazmatbaacilik.com
DAĞITIM Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.






Mercedes-Benz





EKSİK OLMA





İÇİNDEKİLER

AĞUSTOS 2017 | SAYI 119



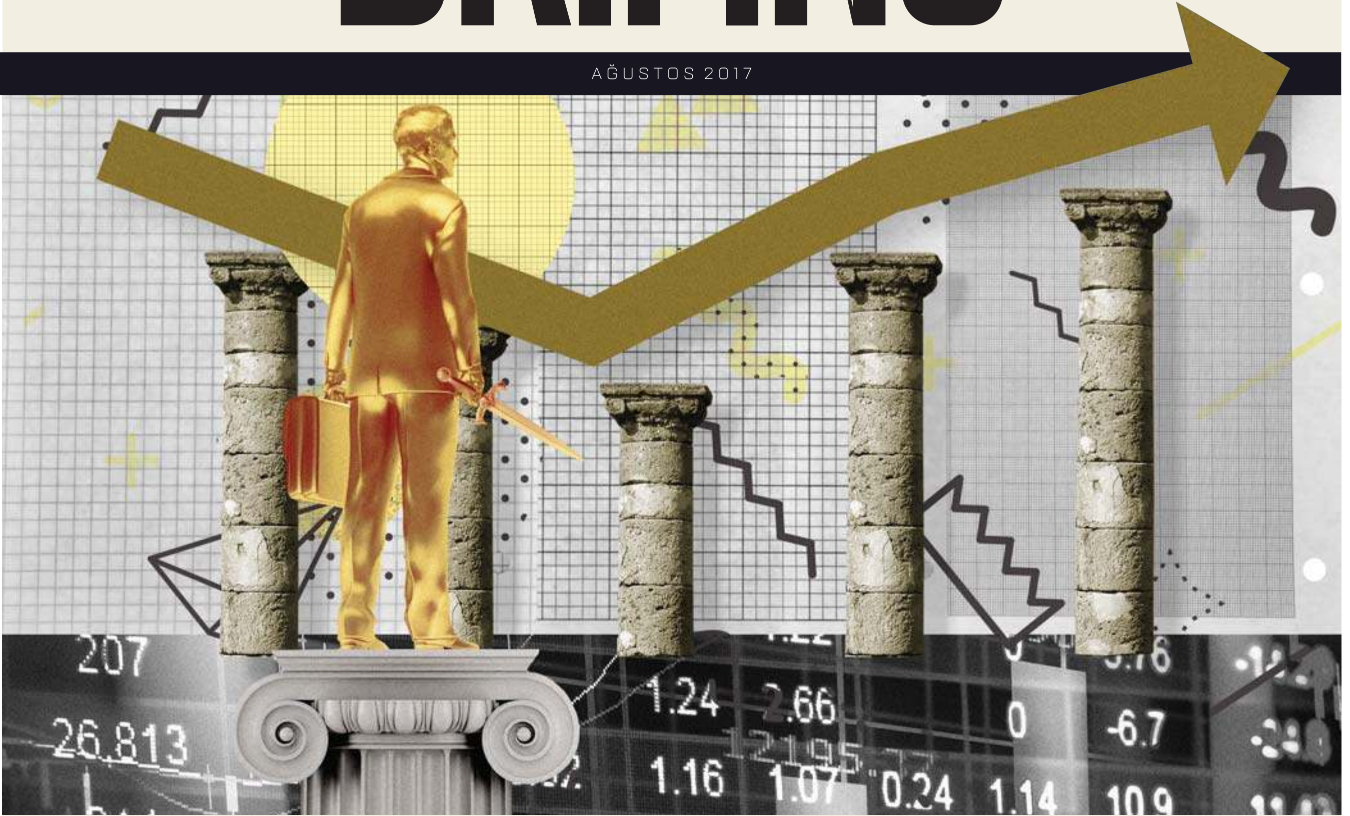
İÇİNDEKİLER


103

TÜRKİYE VE DÜNYA

BRİFİNG

AĞUSTOS 2017



Piyasalarda sonbahar senaryoları

Gelişmekte olan ülkelerdeki olumlu hava Türkiye'ye de yansırken, Avrupa ülkeleriyle ilişkiler ve jeopolitik riskler Demokles'in Kılıcı gibi piyasaların üzerinde duruyor. **AYFER YILDIZ**

FİNANS **PİYASALAR SON DÖNEMDE** ABD Merkez Bankası'nın (FED) faiz artırımları konusundaki adımlarından daha çok Trump'la ilgili gelişmeleri takip ediyor. Ocak ayında Başkanlık koltuğuna oturan Trump'ın seçim vaatlerinden biri olan sağlık reformunu yürürlükten kaldırmak için hazırladığı tasarının Senato'dan geçmemesi ve vergi reformu konusundaki belirsizliklere Rusya soruşturması gibi siyasi riskler de eklendi. ABD'de düşük seyreden enflasyon ve büyüme verileri FED'in bilanço normalleşmesine yönelik açıklamalarını önemli hale getirirken, Trump'a yönelik haberler dolar endeksinin Haziran 2016'dan bu yana en düşük seviyelere çekilmesine neden oluyor. Doların zayıf seyri gelişmekte olan ülkelere yarıyor. Peki, gelişmekte olan ülkelerdeki bu bahar havası devam edecek mi?

Hatırlanacağı gibi Mayıs 2013'ten bu yana piyasaların gözü kulağı FED'in faiz ve bilanço azaltmaya yönelik açıklamalarında. Şu anda beklentiler, FED'in eylül ayını pas geçerek aralık ayında faiz konusunda matematiksel bir ayarlamaya gideceği yönünde. Mart 2018'e sarkabileceğine yönelik görüşler de bulunuyor. Kapital FX Araştırma Müdür Yardımcısı Enver



İLLÜSTRASYON ÜMİT KURT



▷▷ Erkan, "FED'e dair çok belirsizlik var, aynı zamanda ekonomik reformların ilk zamanlarda anlatıldığı gibi gerçekleşememesi de sıkılaşmanın zamanlamasını uzatacak" diyor. Erkan'a göre, FED'in sıkılaşması uzun zamanlı ve kademeli şekilde olacak, bilanço küçültmesi de piyasayı rahatsız etmeyecek bir şekilde yapılacak.

FED'in parasal sıkılaşmayı geciktirmesinin gelişmekte olan ülkelere olan sermaye akımını, özellikle yüksek getirili piyasalar öncülüğünde devam ettireceğini ifade eden Erkan, "Bu sürede faiz farklarından carry trade avantajı elde eden bu piyasalar açısından en önemli avantaj gelişmiş ülke faizlerinin artmaması, riski ise artması olur" değerlendirmesinde bulunuyor. "TL faizinin yüksek olduğu bir ortamda ABD faizlerinin düşüyor olması bizim en önemli avantajımız" diyen Erkan, bu noktada en büyük riskin ABD 10 yıllıkların yönünü yukarı çevirmesi olacağına dikkati çekiyor. FED ve ABD ekonomisine yönelik beklentiler düşük olduğu sürece ABD 10 yıllık tahvil faizlerinin yüzde 2,2'lerde kalması bekleniyor. Şu andaki rüzgar da bu durumun bir süre daha devam edeceğini gösteriyor. Erkan, "Merkez Bankası, enflasyon odaklı sıkı para politikasını sürdürdüğü ve herhangi bir gevşeme yapmadığı sürece faiz farkı Türkiye'yi cazip seviyede tutar" diyor. Ancak, tüm bu tabloyu jeopolitik belirsizlikler ve dış politika ilişkilerinin değiştirebileceğini unutmamak gerekiyor.

Global Menkul Değerler Stratejisti Gökhan Uskuay ise gelişmekte olan ülkelerin yılsonuna kadar gözde olacağını belirterek, Türk Lirası'nın carry trade imkanı verdiğini söylüyor. Nitekim Goldman Sachs stratejistleri, Meksika Pesosu, Türk Lirası ve Güney Afrika Randı'nın şuan en çekici carry trade paraları olduğu tavsiyesinde bulundu. Bu tabloyu bozabilecek tek şey gelişmiş ülke merkez bankalarının faizleri yükseltmesi olacak gibi görünüyor. ABD'de gündem FED'den daha çok Trump üzerine yoğunlaşırken piyasalar, Avrupa Merkez Bankası'nı da dikkatle izliyor. Avrupa ekonomilerindeki toparlanma Avrupa Merkez Bankası'ndan sonbaharda parasal sıkılaştırmadan çıkışa yönelik bir planın geleceğine dair beklentileri güçlendiriyor. Analistler, eylül itibariyle bir planın açıklanabileceğini kaydediyor. Ancak, Avrupa Merkez Bankası Başkanı Draghi, parasal genişlemenin devam ettiğini belirtmesi gelişmekte olan ülke para birimlerine şu aşamada destek veriyor. Ayrıca, Çin ekonomisinin artan sanayi üretimi ve tüketimin etkisiyle beklentilerin üzerinde yüzde 6.9 oranında büyümesi de gelişmekte olan ülkeleri destekliyor.

Yurtdışındaki hava gelişmekte olan ülkeler arasında bulunan Türkiye'yi desteklese de içeride bu tabloyu bozabilecek farklı dinamikler bulunuyor. Gündemde geri planda kalsa da Suriye'ye ilişkin kaygılar sürüyor. Diğer yandan, ihracatta Türkiye'nin en büyük partneri olan Avrupa ülkeleri ile ilgili gerginlikler de endişe verse de piyasalara henüz yansımış değil. Artan gerilimlerin ekonomik ilişkilere yansıması piyasalar tarafından da önümüzdeki dönemde izlenecek konuların başında geliyor.

Dünya borsalarındaki yükseliş trendine ayak uyduran BIST endeksinin yılbaşından bu yana MSCI Gelişen Piyasalar endeksinden daha iyi bir performans sergilediği görülüyor. Enver Erkan, borsanın halen yüzde 29 iskontolu işlem gördüğüne dikkat çekiyor. Endeks, Türk Lirası bazında tarihi zirvelerde bulunsa da dolar bazında hâlâ gideceği yer var. Son dönemde sıkı para politikası duruşu ve fonlama maliyetlerindeki artışın piyasaya güveni artırdığını belirten Erkan, "TL'nin arbitraj ve carry trade imkânı sunması kurda stabilleşmeyi getirdi ve öngörülebilirliği artırdı. Gelişen ülkelere fon akımı arttı, ABD Merkez Bankası FED'in düşük enflasyon nedeniyle faiz artırma hayallerinin ertelenmesi bu fon akımlarını pozitif etkiliyor ve Türkiye bu fon akımlarında başı çekiyor" diyor.

Sonuç olarak, gelişmekte olan ülkeler sonbaharda avantajlı konumunu sürdürse de yılsonuna doğru FED ve ECB'den gelecek açıklamalarla yeni bir yön arayışına girebilirler. Bu durum Türkiye'yi de etkisi altına alabilir. Ayrıca, Avrupa ile ilişkiler ve jeopolitik riskler piyasaların üzerinde Demokles'in Kılıcı gibi durmaya devam edecek. ■

■ YÖNETİM

KAZANÇ BASKISI CEO VE CFO'LARI ZORLUYOR

Üst düzey yöneticilerin gündemi her zamankinden zor. — ŞULE LALELİ

İŞ DÜNYASINDA şirketlerin kaptan koltuğunda oturan CEO ve CFO'ların kısa vadeli kâr yerine, uzun vadeli kazançları hedeflemeleri şirketlere başarıyı getiriyor. Kazanç baskısı CEO ve CFO'ların işlerini zorlaştırıyor. Şirketler, öngörüsü güçlü, esnek ve piyasada müşteri ilişkilerini iyi yöneten CEO'larla çalışmayı tercih ediyor. Teknolojik yenilikler, yöneticileri daha güçlü hale getiriyor. Ancak yeni nesil çalışanları yönetmek ve beklentilerini karşılayabilmek de bir o kadar önem taşıyor.

PageGroup'un araştırmasına göre; Türkiye'de şirketlerin tercih ettiği CEO profilleri şöyle:

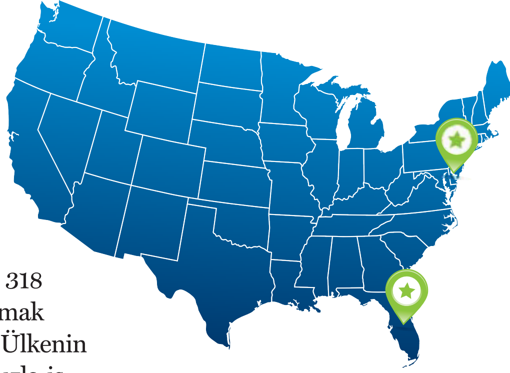
- Açık fikirli ve esnek yapıda olan
- Değişen ortamlara kolay uyum sağlayabilen
- Bütün çalışanları gerektiği oranda işin içine dahil edebilen
- Türkiye'de batılı zihniyetle çalışmaya yatkın,
- Piyasayı doğru okuyabilen ve olası gelişmeleri öngörebilen
- Daha az hiyerarşik yaklaşımda olan
- Teknolojik yenilikleri yakından takip eden.



■ İŞ DÜNYASI

TÜRK ŞİRKETLER AMERİKA'DA YAYILIYOR

Son dönemde Amerika'da şirket kuran Türk şirketlerin sayısı artıyor.
ŞULE LALELİ



Dünyanın en büyük ekonomisi Amerika, 318 milyondan fazla nüfusuyla, ülkede iş yapmak isteyen herkese geniş olanaklar sunuyor. Ülkenin herhangi bir eyaletinde şirket kuranlar, hızla iş ağını genişleterek sunulan çeşitli avantajlardan faydalanabiliyor. Yatırımcıların en çok tercih ettiği eyaletlerin başında Delaware ve Florida geliyor. Özellikle Delaware'de şirket kurmayı düşünenler; işletme ve kapama süreçleri de dahil olmak üzere, birçok kolaylıktan yararlanıyor. Dünyanın en güçlü şirketler hukukuna sahip Delaware'de, şirketler ve sahiplerine yönelik yasal koruma koşulları dikkat çekiyor. Yurt dışında kurulan Türk şirketlerinin sayısı ise giderek artıyor. Amerika, yatırımcılara büyük kolaylıklar sunan ülkelerden biri olarak öne çıkıyor. Yalnız 2017'de Amerikadasirket.com aracılığıyla kurulan şirketlerin sayısı 200'ü aştı. Amerika'da kurulan Türk şirketlerinin sayısı, start-up'ların daha fazla yatırım almaya başlaması ve online ödeme sistemi PayPal'ın Türkiye'deki faaliyetleri durdurmasıyla birlikte, son bir yılda yüzde 150 arttı. En fazla dokuz iş gününde Amerika'da şirket kurulabiliyor. Kuruluş işlemlerinin maliyeti ise 295 dolardan (yaklaşık 1000 TL) başlıyor.

■ İK

500 SAATLİK KAYIP

Kolay İK'nın "Dijital İK 2017- İnsan Kaynakları Dijitalleşme Raporu"na göre, Türkiye'deki şirketler İK uygulamalarında genel olarak başarılı olmaya çok yakın. İK ve personel yönetimi süreçlerinin dijitalleşmesi konusunda ise halen kat edilmesi gereken önemli bir mesafe bulunuyor. Dijital İK 2017 raporunu açıklayan Kolay İK Kurucu Ortağı Efecan Erdur, "Şirketlerin yüzde 54'ü, İK ve personel yönetimi için yazılım kullanmıyor. Oysa 250 çalışanı olan ve personel yönetim yazılımı kullanmayan bir KOBİ'nin yıllık mesai kaybı 500 saat. Bu şirkette yılda ortalama 375 hatalı işlem yapılıyor. Bu durumun şirkete yarattığı zarar ise yılda 80 milyon TL" diyor. Dijital İK 2017 raporuna göre:

Yüzde 30 İşe alımda çalışanların referansına başvuruyor.

Yüzde 12 Danışmanlık firmalarıyla çalışanların oranı.

Yüzde 39 Bordrolama için kurum dışından hizmet alıyor.



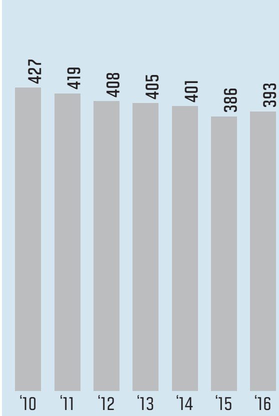
■ İHRACAT

Fortune 500'de ihracatçı sayısı düşüyor

Türkiye'nin en büyük 500 şirketi içinde ihracat yapan şirket sayısı 2016'da 393'e geriledi. AYFER YILDIZ

BU YIL FORTUNE 500 TÜRKİYE listesinde yer alan şirketlerin TL bazında ihracatları yüzde 6,74 oranında artarak 220,7 milyar liraya çıktı. Dolar bazında ise ihracat yüzde 3,86 oranında düşüş kaydetti. Diğer yandan, yıllar itibariyle listede yer alan ihracatçı şirket sayısının azaldığını görüyoruz. 2010 yılında Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin 427'sinin ihracatı varken, bu yıl yayınlanan listede bu rakam 393'e indi. Fortune 500 şirketlerinin toplam satışlarının içinde ihracatın payı ise 2015'te yüzde 24,30 iken, 2016'da yüzde 23,71'e düştü.

Bu arada, Fortune 500'de yer alan inşaat şirketlerinin yurtdışı satışlarının yüzde 33,07 oranında artışla 29,5 milyar liraya çıkardığı dikkat çekti. Üretim şirketleri ise ihracatlarını yüzde 5,89 oranında artırarak 126,9 milyar liraya yükseltti. Hizmet sektörünün ihracatı yüzde 0,20 oranında artarak 42,2 milyar lira oldu. Ticaret şirketlerinin ise ihracatları yüzde 2,34 oranında düşüşle 22 milyar liraya geriledi.





SİGORTA



% 44,9

17 Ağustos 1999 depreminin ardından uygulamaya konulan DASK'ta sigortalılık oranı yüzde 44,9'a ulaştı. Bundan üç-dört yıl öncesine kadar bu oran yüzde 25'lerdeydi. Türkiye genelinde 17 milyon konutun 7,9 milyonunun DASK'ı var. Son yıllarda yeni binalarda elektrik, su ve doğalgaz bağlatmak için DASK zorunluluğu getirilmesi poliçe oranına da yansıdı. Ancak, deprem kuşağında yer alan Türkiye'de zorunlu sigorta oranının yüzde 44,9'larda kalması daha fazla bilinçlendirme yapılması gerektiğini ortaya koyuyor.

2000 yılından bugüne kadar 542 deprem için 173,5 milyon TL'lik tazminat ödemesi gerçekleştirildi. Bu yıl haziran itibariyle ise 12 deprem için 517 bin 612 TL'lik ödeme gerçekleştirildi. DASK verilerine göre, poliçelerin yüzde 47,5'i Marmara'da bulunuyor. Bu arada, 7,9 milyon poliçenin 3,6 milyonu birinci derece riskli bölgede. — AYFER YILDIZ

■ FİNANS

FOREKS'TE İŞLEM HACMİ AZALDI

TÜRKİYE'DE BEŞ YILDIR faaliyet gösteren Saxo Capital geçtiğimiz ay faaliyetlerini durdurdu. Bu yıl içinde Ekspres Yatırım, Destek Menkul ve X Trade Brokers Menkul Değerler faaliyetlerine son vermişti. SPK'nın şubat ayında foreks piyasasında kaldıraç oranını 1'e 100'den 1'e 10'a düşürmesi, gelirleri



bu piyasaya endeksli kurumlarda da yaprak dökümünü başlattı. Bunun son halkası da Saxo Capital oldu. 2016 yılı haziran itibariyle kaldıraçlı alım satım işlemlerinin toplam işlem hacmi 996 milyar 274 milyon TL iken, 2017 haziran sonu itibariyle 257 milyar 550 milyon TL'ye geriledi. Takasbank verilerine göre, günlük işlem hacmi de 12,8 milyon TL'ye indi. —AYFER YILDIZ

FOTOĞRAFLAR: SHUTTERSTOCK

■ TEKNOLOJİ

MOBİL OYUNDA KADINLAR ÖNDE

Türkiye'deki mobil oyuncu profilini belirlemek için bir araştırma yapan AdColony ve Nielsen Türkiye, ülkemizde mobil oyuncuların yüzde 51.6'sının kadın kullanıcılardan oluştuğunu açıkladı. — **ŞULE LALELİ**

Her yaş grubunda en az her iki kullanıcıdan birinin aktif bir şekilde mobil oyun oynadığını ortaya koyan araştırmaya göre, sadece gençler değil ileri yaş grupları da aktif olarak mobil oyunlar oynuyor. Yapılan anketlere göre akıllı telefon ve tablet kullanıcılarının 15-17 yaş grubunun yüzde 90.1'i, 45 yaş üzerinin ise yüzde 78'i akıllı telefonlarından mobil oyunlar oynuyor. Mobil oyunlar oynayan kullanıcıların yaklaşık yüzde 90'ı oyunlarını akıllı telefonlarından oynuyor. Tabletler için ise oran yüzde 33 seviyelerinde. Tabii ki bunun iki temel sebebi bulunuyor. Birincisi tabletlerin eski popülerliğini kaybetmesi, ikincisi ise telefonların daha taşınabilir cihazlar olması nedeniyle her an yanımızda olmaları.

Aktif bir şekilde mobil oyun oynayan kullanıcıların büyük bir bölümü tek bir mobil oyunla yetinmiyor. Kullanıcıların yüzde 85'i en az iki veya daha fazla mobil oyunu aktif bir şekilde oynuyor. Haftada en az bir kere mobil oyun oynadıklarını belirte kullanıcıların oranı ise yüzde 83. Mobil oyuncuların yüzde 51.6'sını kadın kullanıcılar oluşturuyor. Genel olarak PC ve konsol oyunları dendiğinde erkek kullanıcıların üstünlüğü var. Araştırma ile ortaya çıkan bir diğer ilginç bilgi ise mobil oyunların ülkemizde oldukça popüler olan dizilere rakip olmaya başlaması. Mobil oyun oynama oranları en yüksek olduğu saatler yüzde 43 ile aynı anda dizilerin de yayınlandığı 20:00-23:00 saatleri arasına denk gelen prime time dilimi.





PAZARLAMA

TÜKETİCİLER ŞİRKETLERDEN DAHA HIZLI DİJİTALLEŞİYOR

The Boston Consulting Group ve Facebook tarafından hazırlanan *"Dijital Pazarlama Devrimi Daha Yeni Başlıyor"* isimli rapor, hâlâ on yıl öncesinin pazarlama tekniklerini kullanan şirketler için değişim zamanının geldiğini belirtiyor. Rapora göre dijital verileri kullanarak tüketicilerin kişisel deneyimlerini temelden değiştiren şirketler çok daha başarılı oluyorlar. Artık çoğu şirket sosyal medya ve dijital pazarlama için ciddi bütçeler ayırıyor. Dünya geneline bakıldığında birçok ülkede şirketler reklam harcamalarının yüzde 40'tan fazlasını dijital pazarlamaya ayırmış durumdalar. Raporu değerlendiren BCG Türkiye Genel Müdürü ve Kıdemli Yönetici Ortağı Burak Tansan "Geleneksel pazarlama teknikleri değişiyor. Artık veri ve analiz odaklı tekniklere geçilmesi gerekiyor" diyor.

DİJİTALLEŞMENİN ÜÇ SIRRI

BCG ve Facebook, modern pazarlama tekniklerini kullanarak rekabette öne geçen şirketlerin sırlarının haritasını çıkardı. İlk üç etken şöyle:

- Reklam kampanyalarını duyurmak için daha fazla gerçek zamanlı veriye erişim.
- Tüketiciler ile tek taraflı etkileşimin aksine uzun vadeli, çok kanallı ilişki kurmak.
- Birden çok konsepti hayata geçirebilecek esneklik ve müşterilerden gerçek zamanlı geri bildirim almak.

İLLÜSTRASYON: SHUTTERSTOCK / STUDIOSTOKS

TEKNOLOJİ

Geleceğe, gizem çözen insanlar hükmedecek

Yapay zeka ve beyaz yakalıların işleri tartışmasına noktayı koyan Malcolm Gladwell, geleceğin iş dünyasında yapay zekayı gizem çözen insan ile dengeleyen şirketlerin ayakta kalacağını söylüyor.

KEREM ÖZDEMİR



Utah Jazz oyuncusu Gordon Hayward'ın yüksek performansının gizemini çözebilmesi, insanın yapay zekaya üstünlük noktası.

ENDÜSTRİYEL İNTERNET ya da Endüstri 4.0, otomasyonun bir ileri aşaması olarak mavi yakalıların işlerini tehdit ediyor. Benzer bir tehdidin yapay zeka tarafından karar verici pozisyondaki beyaz yakalılar için yaratıldığı tartışması da sürüyor. Teknolojinin günümüzün iş hayatını değiştirme hızı ve şiddetinin etkileri, insanların en bariz korkusu olan hayatını devam ettirmeyi tehdit boyutu ile tartışıladursun; ortaya çıkmaya başlayan örnekler uygulama tarafında daha ciddi sıkıntılara işaret ediyor.

Adı kutunun dışında düşünme ile özdeşleşen yazar Malcolm Gladwell, Orlando'daki Citrix Synergy 2017 toplantısında büyük veri analizi ve yapay zeka uygulamalarının yanlış kullanılmasının yarattığı yanlış örneklere işaret etti. Gladwell, bu şekilde adlandırmasa da yapay zeka yapay aptallık örneklerini ortaya çıkarmış durumda. Bu, dijital dönüşümün özelliklerine uyum sağlayamayanlar için iş hayatında yaprak dökümü riski anlamına geliyor. Gladwell ise, bu denklemi tersinden ele alıp yapay zekanın insanın muhakeme gücünü daha önemli hale getireceğine dikkat çekiyor. Her iki durumda da yolculuk aynı yerde son bulacak: iş sonuçları itibariyle bakıldığında yapay zeka ve insan muhakemesinin doğru bileşimi cennete, yanlış bileşimi ise cehenneme götürecek. Gladwell'in olumlu bakış açısı, yapay zeka ofislerdeki yerini daha fazla alırken, büyük verinin oluşturduğu veri okyanusları içindeki gizemleri çözmek için insana ihtiyaç olacağına odaklanıyor. Bunun nedeni, makinelerin bu gizemlerin içinden çıkmakta yetersiz kalacak olması çünkü insanların duygusal ve analitik muhakeme gücü makinelerde

SHUTTERSTOCK

bulunmuyor. Günümüzün iş modelleri içinde insanların bu yeteneklerinin ileri mi yoksa geri mi gittiği ayrı bir tartışma konusu olarak ele alınmayı bekliyor. Ancak Gladwell'in, kurumlarda insanların muhakeme etmesi gereken sorunlar için yaptığı gizem (mystery) tanımlamasının daha önceki sorunlar için kullandığı bulmacadan (puzzle) farkı önceliği hak ediyor. İkisinin birbirinden farkı, ikinciyi çözerken daha fazla bilgi edinmek gerekirken gizem çözmede, halihazırda bulunan veriden daha iyi anlam çıkarılmasına ya da bu verinin daha zekice çözümlenmesine ihtiyaç duyulması. Büyük veri dünyasında problemlerin gizeme doğru evrildiğini görmek zor değil.

NBA ve eğitim alanlarından örnekler, Gladwell'in sözlerinin çok net bir biçimde anlaşılmasını sağlıyor. NBA örneğinde NBA'e aynı dönemde katılan Paul George, Demarcus Cousins, Eric Bledsoe ve Gordon Hayward'ın performanslarını inceleyen Gladwell, Hayward'ın 48 dakikalık maçta kazanma performansına etkisini ayrıştırıyor. NBA oyuncularının dört senelik performanslarının ardından yüksek tutarlı sözleşme imzalamalarının ve bunun ardından düşüşe geçmelerinin standart akış olduğunu tespit eden Gladwell, Hayward'ın yedinci senesi olan 2016-2017 sezonunda 0,199'luk skoru yakalamasını sağlayan bir yükselişi yakaladığına dikkat çekiyor. Karşılaştırma yapmak açısından bu skorda tanrılar katında yer alan LeBron James'in skoru, 0,230 civarında. Analitik sistemler Hayward ile ilgili sonucu anomali olarak nitelerken, Gladwell buradan insanın makineye üstünlüğünün bir örneğini çıkarıyor. Hayward'ın koçu ile yapılan kısa bir konuşma, Hayward'ın düşüşü engellemek için özel bir ek antrenman programı hazırlattığını ve yaz aylarında çılgın bir antrenman süreci deneyimi yaşamak üzere Kobe Bryant'ın yanına gittiğini öğrenerek gizemi çözmeyi sağlıyor. Bu sonucu, insanın konuşma gibi temel bir özelliğini kullanarak elde etmek mümkün.



Gladwell'e göre, bulmaca çözmenin yerini gizem çözme alacak.

LEBRON JAMES'İN MAÇ KAZANDIRMA ETKİSİNİ HER ZEKA ALGILIYOR AMA DİĞER GİZEMLER İÇİN İNSANİ YETENEKLER ŞART.

Diğer örnek, ABD'deki okullarda kullanılan skorlama sistemi ve öğretmenlerin performansının otomatik olarak ölçülmesi ile ilgili. Genel skorlama sisteminde başarısız görünen bir öğretmenin özel bir öğrenci grubunda çok başarılı olabileceğine işaret eden Gladwell, genel skorlamanın bu öğretmen karmasını ortadan kaldıran bir standartlaştırmaya götürdüğünü söylüyor. Bu durum, farklı öğrenci tipleri için yüksek performansla eğitim sistemi kurabilecek bir değerleme altyapısını dijital çağa hiç de uygun olmayan dar bir kalıba çevirebiliyor. Bu makus kaderi değiştirmenin yolu, büyük veriden küçük veriye gidebilmek. Bunun için yapılması gereken, okul müdürünün bu analiz sonuçlarını takip eden kişi olmaktan çıkarılıp gerçekten öğretmenleri tanıyan kişiye dönüştürülmesi. Doğal olarak bunu sağlamanın yolu da diyalog kurmaktan ve konuşmaktan geçiyor. Yüksek performansın formülü ise, okul müdürünün bu uzmanlığı ile öğretmenlerin özelliklerine uygun sınıfların oluşturulması şeklinde.

İnsanın karar verici olması, akışın çok daha sağlıklı olmasını sağlıyor. Gelecek modellerinde, büyük veri, makine öğrenmesi ve yapay zekanın bilgi toplama işindeki rolünün artması, gizem çözmeye geçişi çok daha karmaşık hale getirecek ancak bunu çözme yeteneğini geliştirebilenler geleceğe hükmedecek. Yapay zekanın insanların yerini almak yerine insanların yerini netleştireceğini ifade eden Gladwell'e göre, insanın en önemli rollerinden biri, karar alma zincirindeki yapısal eksiklikleri tespit edip aşmak olacak. Geleceğin uzmanlık tanımında bu ifade önemli bir yer tutacak. Gladwell'in bu tanımlaması, herkesten çok bugünlerde üniversite tercihlerini yapan gençlere ışık tutacağa benziyor.



İSTİHDAMA STEM DOPİNGİ

Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Lisesi robotik takımı "INTEGRA 3646", Houston 'da gerçekleşen dünya şampiyonasında ilk üçe girdi. "Yeni yeteneklerin" başarısının ardında Science (Fen), Technology (Teknoloji), Engineering (Mühendislik) ve Mathematics (Matematik) kelimelerinin baş harflerinden ismini alan STEM eğitim modeli, yeni yeteneklere göz kırpıyor. **TUĞBA İSKEFLİ**

İŞ DÜNYASI

LİSE VE ÜNİVERSİTE düzeyindeki öğrenciler düzenlenen robot yarışmalarından ulusal ve uluslararası düzeyde derecelerle dönüyor. Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Lisesi robotik takımı "INTEGRA 3646", Amerika Kaliforniya'da düzenlenen FIRST RoboticsCompetition yarışmasının Chairman'sAward ödülünden sonra Houston'da gerçekleşen dünya şampiyonasında 4 bin takım arasından ilk üçe girerek "California Bölgesel Şampiyonluğu ve Chairman dünya finalistliği" ödüllerinin sahibi oldu. Science (Fen), Technology (Teknoloji), Engineering (Mühendislik) ve Mathematics (Matematik) kelimelerinin baş harflerinden ismini alan STEM eğitim modeli, öğrencilerin gösterdikleri başarıda büyük rol oynuyor. Türkiye'nin dijital dönüşümü yakalayabilmek için, iyi yetişmiş işgücüne ihtiyacı olacağı açık. 13 Haziran 2017'de Price Waterhouse Coopers (PwC) tarafından TÜSİAD işbirliğiyle yayınlanan «2023'e Doğru Türkiye'de STEM Gereksinimi» başlıklı rapora göre; 2023 yılı için Türkiye'de toplam 34 milyon istihdamın yaklaşık 3.5 milyonunun STEM istihdamı olması bekleniyor. Ayrıca 2016-2023 döneminde STEM istihdam gereksiniminin 1 milyona yaklaşacağı ve bu ihtiyacın karşılanmasında yaklaşık yüzde 30 açık oluşacağı öngörülüyor. Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları (BUEK) Başkanı Enver Yücel konuyla ilgili sorularımızı yanıtladı.

STEM eğitim modelinden ve Türkiye için öneminden biraz bahseder misiniz?

STEM farklı disiplinleri bir arada edindirme ilkesine dayanıyor. Türkiye'nin üretim yapan bir ülke olmasının yolunun STEM eğitiminden geçtiği görüşü gün geçtikçe önem kazanıyor. 2006 yılında İstanbul Bahçeşehir'de kurduğumuz Fen ve Teknoloji lisemizle



BUEK Başkanı Enver Yücel'e göre yeni sanayi devrimini kaçırmak gibi bir lüksümüz yok.

▲ FOTOĞRAF **TOLGA FERHATOĞLU**

Türkiye'de STEM eğitiminin öncülüğünü yapmaya başladık. Bu eğitimi Türkiye genelindeki tüm kampüslerimizde erken çocukluk eğitiminden itibaren uyguluyoruz. Proje odaklı, farklı disiplinlerin öğrenilmesini ve kullanılmasını teşvik eden bu modelin, yeni sanayi devrimi olarak adlandırılan Endüstri 4.0'ın getireceği değişimlere ayak uydurmanın da ötesinde gelecekte üreten, kalkınmış bir ülke olmamız için önemi gittikçe daha çok hissedilecek.

Eğitim ve Türkiye Sanayi 4.0 arasında nasıl bir odak var?

Endüstri 4.0'ın gelecekte üretim şekilleri başta olmak üzere günlük hayatımıza kadar pek çok şeyi değiştireceği öngörülüyor. Yakın gelecekte şimdi var olan mesleklerin bir kısmı ortadan kalkacak, bir kısmı değişecek ve şimdi olmayan meslekler ortaya çıkacak. Bu değişime ayak uydurmak, eğitim sistemimizi bu ihtiyaca göre yenilemekten geçiyor. Bu yeni sanayi devrimi kaçırmak gibi bir lüksümüz yok. Endüstri 4.0 ciddiyetle ele alınmalı. Bunu yapmanın yolu da STEM eğitiminden geçiyor. Eğitim sistemine STEM açılımını getirmeden Endüstri 4.0'a hazır bireyler yetiştirmek mümkün değil.

INTEGRA KÜNYE

Bahçeşehir Koleji Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi Robotik Takımı
2015-2016 New York Chairman Award
2016-2017 California Bölgesel Şampiyonluğu
2016-2017 Chairman Dünya Finalisti



Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Lisesi öğrencilerinin 2016 New York Chairman ödülü aldıkları robot.

Bahçeşehir Koleji Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisesi hakkında bilgi verir misiniz?

Bahçeşehir Koleji Bahçeşehir Fen ve Teknoloji lisesini 2006 yılında Bahçeşehir'de kurduk. ABD'de eğitim veren bu tarz liseleri inceleme fırsatımız olmuştu. Ülkemizde de böyle bir okul açarak, fen eğitimini dönüştürecek bir hamle yapmayı amaçladık. Dil bilen, dünyayla bütünleşmiş, yalnızca akademik başarısıyla değil, sosyal duyarlılığıyla, girişimciliğiyle de geleceğin dünyasına hazır bireyler yetiştirmeyi hedefledik. Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji liselerini ülkemizin her yerine taşıma kararı aldık. Yakın zamanda bu sayıyı 15'e çıkarmayı hedefliyoruz.

Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Lisesi robotik takımı INTEGRA 3646'nın başarılarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu başarıların Türkiye için değeri nedir?

Bu yıl ABD Houston'da 4 bin takım arasından dünya finalisti olarak bize büyük bir gurur yaşattılar. Bu çocuklar ülkemizi bilim ve teknoloji üreten bir ülke yapacak. INTEGRA 3646 ülkemizde disiplin, bilgi ve iş birliğiyle tüm zorlukların üstesinden gelinebileceğini göstermesi açısından büyük önem taşıyor.

Takım bu başarıya nasıl ulaştı?

Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji liselerinde öğrenciler 9. sınıftan itibaren robotik takımlarda yer alıyorlar, sınıfları büyüdükçe yarıştıkları lig de yükseliyor. Bir üst sınıf öğrencileri alttan gelen öğrencilere mentorluk yapıyor. Yani, öğrenciler birbirini eğitiyor. Çocuklar 7/24 okulda kendilerine ayrılmış atölyelerde, elektronik laboratuvarlarında, CNC laboratuvarlarında çalışabiliyorlar.

Takım şu an ne tür bir proje üzerinde çalışıyor?

FRC Robotik turnuvalarında her yıl farklı bir tema işleniyor ve bu temayı da FIRST Vakfı belirliyor. Robotik Turnuvalarının dışında da öğrencilerimiz bu bilgi ve birikimlerini hayatın içinde farklı alanlarda değerlendiriyor. Buna en iyi örnek Kuyu köpeğin kurtarma operasyonu kapsamında INTEGRA 3596 takımının verdiği destek oldu. Öğrencilerimiz yavru köpeği kuyudan çıkartabilmek için bir gecede robotik kol yaptılar. Bu tamamen öğrencilerin fikri ve çabasıydı.

Bu başarılarını Stanford Üniversitesi fark etti ve Stanford Robotik Laboratuvarı desteğiyle hayvan kurtarma operasyonlarında kullanılacak robotik kol için çalışıyorlar.

Takımın sponsorları kimler oldu?
ABD, Japonya gibi ülkelerin takımları büyük sponsorluklar alıyor örneğin bu yıl NASA, ABD'den bir robotik takımına sponsor oldu. Bahçeşehir Koleji Fen ve Teknoloji Lisesi öğrencileri öncelikle Bahçeşehir Koleji'nin sağladığı imkânlarla yarışmalara hazırlanıyor ve bazı kurumların da desteğini alıyor.



Sondaj kuyusuna düşen yavru köpeği(Kuyu) kurtarmak için takımın yaptığı robot.

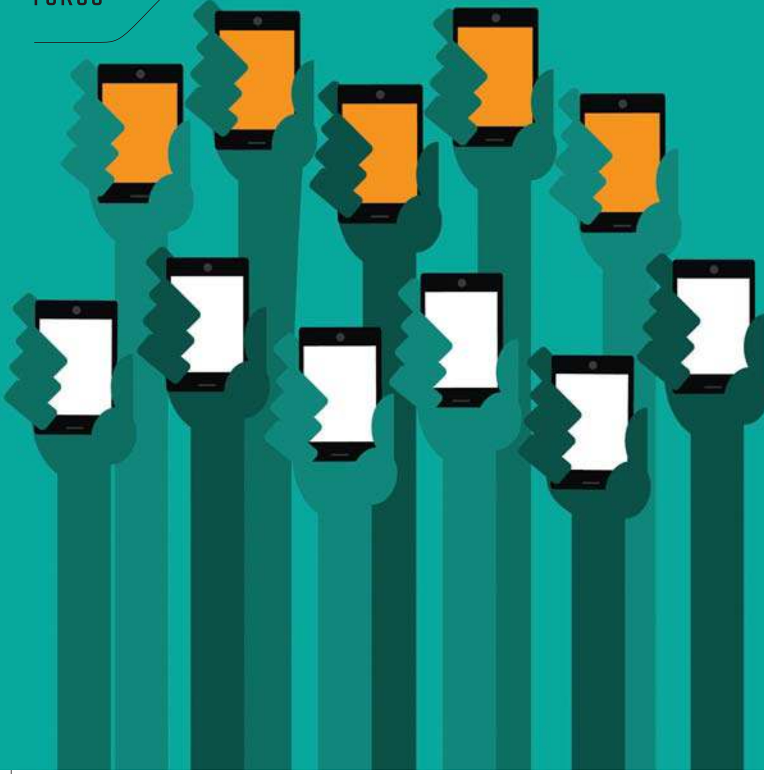
Geliştirilen modellerin üretime dönmesi ne kadar mümkün?
Türkiye bu değerleri üretime döndürebileceği sürece gelecekte söz sahibi olacak. Bu nedenle lise çağında gençlerin proje odaklı düşünmeleri ve bu projeleri hayata geçirebilecek imkânlara sahip olmaları son derece önemli. BK Ventures girişimimizle tam olarak bunu destekliyoruz. BK Ventures girişim sermayesi fonuyla lise ve üniversite öğrencilerinin projelerine yatırım yaparak, fonun ülke ekonomisine katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmesini hedefliyoruz. Henüz yeni bir girişim olmasına rağmen şimdiden üç projeyi desteklemeye başladık.

Mobil üzerinden, fiziksel olarak devam zorunluluğu bulunmayan e-MBA programları satışına odaklanan "PinBAU", yeni nesil sosyal medya girişimi "Groopapp" ve Bahçeşehir Koleji'nin içerik geliştirme kabiliyetlerini yerel ve global operatörler üzerinden dijital eğitim geliştirme satışına odaklanan "BK Mobil" uygulaması, yatırım yaptığımız ilk girişimler. Ayrıca öğrencilerimiz gerçekleştirdikleri projelerle dünyanın önde gelen saygın üniversitelerinden tam burslu kabul alıyorlar. Bahçeşehir Koleji Bahçeşehir Fen ve Teknoloji Lisemizden bu yıl mezun olan Neval Çam, Stanford Üniversitesi'nden tam burslu olarak kabul aldı. Başvuru dosyasında bulunan ve Neval'in arkadaşı İçten Bozkurt ile birlikte geliştirdiği "Leap Motion Aracılığıyla İşaret Dili Tercüme Cihazı" da kabul almasında önemli bir etken oldu.

Türkiye'deki sektörlere göre STEM istihdam beklentileri

	2016 Toplam STEM İstihdamı	2023 Toplam STEM İstihdamı	2016-2023 STEM İstihdam Artışı	STEM Fazlası veya STEM Gereksinimi (%)
İmalat	309,510	367,433	57,923	-332,90
İnşaat	69,381	114,464	45,083	-54.03
Dağıtım ve Nakliye	617,713	717,051	99,338	54.36
Birincil Sektör ve Kamu Hizmetleri	352,180	423,782	71,602	-147,46
Ticari ve Diğer Hizmetler	539,142	721,761	182,619	65,62
Pazar Dışı Hizmetler	690,622	1,181,369	490,747	91,08
Toplam	2,578,548	3,525,860	947,312	31,46

Kaynak: PwC STEM gereksinim analizler-2017



Startup ekosistemi ile güçlü kalkınma

BEETECH Ödülleri startup değer zincirinde telekomünikasyonun gücünü gösterirken TÜSİAD'ın Silikon Vadisi atağı, girişimciliğin gerçek karşılığını bulması umudunu yaratıyor. KEREM ÖZDEMİR

TEKNOLOJİ

TEMMUZ AYINDA startup dünyasında 15 ve 270 rakamları arasında gelişen iki stratup hikayesi ortaya çıktı. Bunlarda ilki üç sene kadar önce Naspers'a 270 milyon dolara satılan Markafoni'nin, kapanma haberlerinin üzerinden bir ay bile geçmeden Armondi Tekstil'in sahibi ve Avrupa'da batık Select operasyonunu karlı bir işe çevirmesiyle tanınan Cafer Mahiroğlu tarafından 15 milyon dolara satın alındı.

Yaklaşık aynı döneme denk düşen bir diğer hikaye ise, Türkiye'de telekomünikasyon sektörünün duayenlerinden Lütfi Yenel'in yönetim kurulu başkanı olduğu Kron Telekom'dan geldi. İTÜ ARI Teknopark şirketlerinin değerlendirilmesiyle verilen BEETECH Ödülleri'nde orta ölçekli firma kategorisinde Ar-Ge geliri birincisi olan Kron'dan Yenel, 2007'de kurdukları şirketi dört sene kadar önce Anadolu yakasından İTÜ ARI Teknokent'e taşıdıklarında 15 milyon lira olan değerlerinin 270 milyon liraya yükseldiğini söyledi. Halka açık şirket, 12 Temmuz'daki ödül töreninin bir gün sonrasında Borsa İstanbul'da 288 milyon liralık değeri gördü.

Naspers'ın satın aldığı dönemin dinamiklerini çok iyi yakalayan Markafoni, ciro rekoru kırdığı bir dönemde satıldıktan sonra daralan pazarda değişen dinamiklerin ve gücünü yitiren iş modelinin eksiklerinin kurbanı olurken Kron'un yükselişi, telekomünikasyon sektörünün hızla değişen dünyasında daha önce kullanılmayan çözümlerin değerinin artmasından kaynaklanıyor.

"Teknokentler Ar-Ge'nin ticari yüzü" tanımlamasını yapan İTÜ ARI Teknokent Genel Müdürü Kenan Çolpan'ın verdiği rakamlar ve BEETECH Ödülleri birlikte düşünüldüğünde Ar-Ge ve inovasyon dünyasının değişen dengeleri daha iyi anlaşılıyor. Çolpan, 2016'yı değerlendirirken "AR-GE ciromuz 2015'e göre yüzde 22 artış göstermiş durumda. İhracat ise dalgalı döviz kuruna rağmen dolar bazında yüzde 9 arttı. Akademisyenler tarafından kurulan firma sayında da yüzde 24 oranında artış yaşandı. İTÜ ARI Teknokent olarak girişimciliğin ve teknoloji üretiminin üssü olmak adına çalışmaya devam ediyoruz" diyor.

Bu gelişmelerde ve çalışmalarda telekomünikasyonun rolü diğer ödüllere de yansımış durumda. En çarpıcı gösterge, ticari değeri olan Ar-Ge peşinde koşan teknoparkta ödül alan büyük şirketler olan Vodafone, Ericsson ve Türk Telekom grup şirketleri Innova ile Argela'nın tümünün telekomünikasyon sektörü ile ilgili olması. ARI 7 binasının otomotive odaklanacak olmasına karşın otonom sürüş ve ağa bağlı araç (connected car) gibi yeni konseptlerin telekomünikasyon ile bağlantısı düşünüldüğünde bu hegemonyanın bir süre daha devam edeceği görülüyor. Telekomünikasyon sektörü ile bağlantılı olma şeklindeki bu temel dinamik ile atbaşı giden bir diğer önemli dinamik ise globalleşme ve katma değer yaratabilme.

İTÜ Rektörü Prof. Dr. Mehmet Karaca, bu dinamiklerin yeni bir şirket yaklaşımı ve marka yaratma ile bağlantılı olarak ele alınması gerektiğini vurguluyor. Karaca, "İTÜ ARI Teknokent olarak bir üniversitenin AR-GE ve inovasyonu desteklemek amacıyla şirket kurmasının önemli bir örneğini teşkil ediyoruz. Girişimcilik, Ar-Ge ve inovasyon ekosistemine kazandırdıklarımızla sadece Türkiye'nin değil dünyanın da ciddi markalarından birine ▷▷

dönüşmüş durumdayız. Ülkemize katma değer yaratacak yeni projelerin destekçisi ve üreticisi olmaya devam edeceğiz" diyor.

Buradaki yerel-global dengesi gözetilerek girişimcilik ekosisteminin iyileştirilmesi ülke kalkınması için önemli bir dinamik yaratma potansiyeline sahip. İTÜ mezunu TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik, girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi ile sağlanacak etki konusunda çarpıcı bir rakam veriyor. Bilecik, "Türkiye'nin 137 ülke arasında 36'ncı sırada yer aldığı 2017 Küresel Girişimcilik Endeksi raporunda girişimcilik ekosisteminin yüzde 10 iyileştirilmesinin ülke ekonomisine 331 milyar dolar kazandıracağı ortaya koyuluyor" diyor. İyi iş fikirlerinin uygulanabilir, ölçeklenebilir ve iyi zamanlanmış yenilikçi iş modellerine dönüştürülüp hayata geçirilmesinin istihdam, gelir artışı ve ekonomiye katma değer sağladığının altını çizen Bilecik, "Girişimcilik kültürümüz yüksek ancak girişimciyi destekleyecek kültürün ve mekanizmaların zayıf olduğunu görüyoruz" diye ekliyor.

Türkiye, bu dev pastanın peşine düştüğünde tek eksiğinin bun olmadığını anlayacak. Giderek kendi içine kapanan ülkenin globalleşme ve bunu global ilkeler ile yapmanın kültürünü de oturtması gerekiyor.

Bilecik, buradaki görünümü, "Startup ekosistemleri gün geçtikçe birbirlerine daha bağlı bir hale geliyor. Ekipler daha kurulma aşamasında uluslararası yetenekleri çekmeye gayret gösteriyor. Dünyanın en büyük 20 ekosisteminde yapılan yatırımlar incelendiğinde, bunların yüzde 37'sinde başka bir ekosistemden en az bir yatırımcı var olduğu görülüyor. Yine bu doğrultuda, ilk 20 ekosistemin dışında ofis kuran start-upların ikinci ofislerini bu 20 ekosistemden birinde açtıklarını veya merkezlerini buralara taşıdıklarını görüyoruz" diyor.

TÜSİAD Silikkon Vadisi açılımı ile bu dinamikleri yakalamaya çalışacak. TÜSİAD'ın Silikon Vadisi'nde kuracağı ilişkiler ağının nüvesini oluşturan TÜSİAD SV Network'ün genel olarak ABD, özel olarak San Francisco/Silikon Vadisi bölgesinde yerleşik Türk asıllı girişimci, yönetici, mühendis, biliminsanı, yatırımcı profilindeki üyeleri, bu ihtiyacı karşılamayı hedefliyor. Çekirdek grupta başkan olarak yer alan Ayşegül İldeniz, Intel'de geçirdiği yılların ardından Silver Spring Networks ile dünyanın sorunlarına farklı boyutta çözüm arıyor. Global yönetici kimliğindeki İldeniz'in yanısıra listede Banu Alkan'lı reklamları ile zihinlere kazınan Ixir ile .com patlamasını her iki anlamda da –hızla büyüme ve çökme olarak- yaşayan Babür Özden de yer alıyor. Özden şu anda ABD'de kurduğu bilgi platformu Maana ile düşük petrol fiyatlarından vurgun yiyen petrol şirketlerine umut oluyor. Türkiye'de Pozitron'u kurumsal



GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNİN YÜZDE 10 İYİLEŞTİRİLMESİ ÜLKE EKONOMİSİNE 331 MİLYAR DOLAR KAZANDIRACAK.

yazılım alanında en büyük exit'i yaparak Monitise'a sattıktan sonra Monitise Americas'ın başına geçen Fatih İşbecer de dikkat çekici bir figür olarak karşımıza çıkıyor. Başkan yardımcıları olarak Ege Ertem (Intel Corporation) ve Aylin Demirci'nin (Carr and Ferrell) yer aldığı listedeki diğer isimler Sanem Alkan (SAM Advisory), Selim Akkoç (Apple), Sayan Gomel (SVB Financial Group), Esra Güler (Google) ve Aldo Manzini (Rimrock Venture Partners) yer alıyor.

Liste daha ilk aşamadan sadece tek bir alana sıkışmış insanlarla sınırlı kalmaması ile dikkat çekiyor. Parc CEO'su Tolga Kurtoğlu ve Citrix'te SDN (yazılımla tanımlanan ağlar) çalışmalarının başında bulunan Çağlan Aras ilk aşamada bu ilişkiler ağını geliştirmede faydalı olacak isimler olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'de Fintech alanında çalışmaya başlayan Cisco Türkiye eski genel müdürü Ümit Cinali de Silikon Vadisi'ni yakından tanıyan bir isim. Bu yolculukta, San Francisco ve Silikon Vadisi'nde bayrak gösteren İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), Bahçeşehir Üniversitesi (BAÜ) ve Ortadoğu Teknik Ünivesitesi (ODTÜ) gibi üniversiteler ile çok sayıda girişimci, yeterlinin ötesine geçen bir güç oluşturuyor.

Ancak Silikon Vadisi'nde etkili olmak için teknolojiden fazlasının gerektiğini görmek gerekiyor. Startup'ların sabah kahvaltılarında kurulduğu vadide yatırım ve iş teklifleri genellikle akşamları barbekü başında yapılıyor. Silikon Vadisi deneyimine sahip kişiler -TÜSİAD içinde ve dışında-, bu gözleme katılıyor ve restoran etkisinin önemine işaret ediyor. Bu durum TÜSİAD Başkanı Erol Bilecik'in memleketi Hatay'la sınırlı kalmayan mutfak kültürünü de bu projenin emrine vermesini gerektiriyor. TÜSİAD'daki toplantıda bu boyutu gündeme getirdiğimde net bir yanıt vermese de, çözüm odaklılığı ile tanıdığımız Bilecik'ten bu konunda da bir hamle beklemek yerinde olacak.



EY Türkiye Kurumsal Finansman Bölümü Ortağı Demet Özdemir

Fonlar yatırım fırsatlarına bakıyor

2016 yılında yavaşlayan özel sermaye fon yatırımları hız kazanmış görünüyor. Bu yılın ilk altı ayında 510 milyon dolarlık 10 işlem gerçekleşti. AYFER YILDIZ

İŞ DÜNYASI **GEÇTİĞİMİZ YIL** Türkiye'de özel sermaye fonlarının (Private Equity Funds) yatırımları bir önceki yıla göre dikkat çekici bir oranda düşüş göstermişti. Bu yıl ise fonların ilgisinin tekrar canlandığı görülüyor. Diğer yandan, global fonların hâlâ yatırım için bekle-gör stratejisi izledikleri dikkat çekiyor. Peki kimler Türkiye ile ilgileniyor. Bu konuda EY Türkiye Kurumsal Finansman Bölümü Ortağı Demet Özdemir, bölgesel fonlar ve Türkiye özelinde kurulan fonların yatırım arayışının sürdüğünü söylüyor. Hatırlanacağı gibi geçmişte KKR, Carlyle, Cinven, TPG, Blackstone gibi global fonların yatırımları adından söz ettiriyordu. Son yıllarda ise bölgesel ve Türkiye özelinde kurulmuş olan fonların işlemlerinin aktif olduğunu görüyoruz. Bunlar arasında ise Abraaj Capital, Mediterra, Turkven, Actera, İş Girişim, Gözde Girişim sayılabilir. Demet Özdemir ile özel sermaye fonlarının yatırımlarını konuştuk.

Fonların yatırımları geçen yıl ile karşılaştırıldığında durum nedir?
Özel sermaye fonlarının Türkiye'ye ilgisi devam ediyor. Zor bir yıl olan 2016'ya baktığımızda bu rakamlara da yansıdı ve özel sermaye fon yatırımları 331 milyon dolarda kaldı. 2015 yılında ise toplam 1,5 milyar dolarlık bir özel sermaye fon yatırımı gerçekleşmişti. Bu yılın ilk altı ayında ise 514 milyon dolarlık bir yatırım gerçekleşti. Yani, bu yılın ilk altı ayında geçen yılın toplamını geçtik. Yılsonunda özel sermaye fon toplam yatırım tutarının 1 milyar dolara yaklaşmasını bekliyoruz.

Yatırımlardaki artış neden kaynaklanıyor? Kimler ilgileniyor?
Özel sermaye fonları öngörülebilirlik, istikrar ister. Bu açıdan baktığımızda, 2016 yılı istisnai bir yıl oldu. Türkiye ekonomik sorunlarla her zaman karşılaşır ama darbe girişimi ve terör olaylarının artması güvenlik açısından farklı bir boyut kazandırdı. Ancak, bu yıl tablonun değiştiğini, son bir yılın olumsuz etkilerinin ortadan kalkmasıyla fonların ilgisinin arttığını görüyoruz. Ancak, global fonların ilgisi hâlâ az. Onların önümüzdeki dönemde de temkinli ve seçici olmaya devam edeceklerini düşünüyoruz. Ana oyuncu olarak bölgesel ve Türkiye özelinde kurulmuş olan fonları görmeye devam edeceğiz.

Fonların ilgisini çeken, potansiyeli olan sektörler hangileri?
Büyüme potansiyeli olan her sektör fonlar için cazip. Bunlar arasında tüketiciye yönelik sektörleri sayabiliriz: Perakende, gıda ve içecek ile sağlık ana sektörler olarak öne çıkıyor. Özel sermaye fonlarının yanı sıra girişim sermayesi şirketleri de bilişim alt sektörleriyle ilgileniyorlar. Belirsizlikleri olan ve regüle edilen sektörlere yatırımı ise pek sevmiyorlar. Örneğin, sağlık regüle olmakla beraber özellikle tüp bebek merkezleri, diş ve göz hastaneleri gibi niş alanları ilgi çekici buluyorlar.

Peki çıkışlar ne durumda?
Çıkışlar bu sektörün başarısını gösteriyor. Yeni fonların tekrar toplanabilmesini sağlıyor.
Özel sermaye fonları yatırım yaptıklarında ve çıkışta olmak üzere iki kere para kazanırlar. Tabi yatırım yaptıkları süre boyunca operasyonlarını nasıl yönettikleri, büyümeyi nasıl sağladıkları da önemli bir faktör. Bu nedenle çıkış işlemleri başarıları açısından önemli bir gösterge. Fonlar ortalama beş ile yedi yıl arasında çıkış yapıyorlar. 2015 yılı çıkış işlemlerine baktığımızda 12 işlemde açıklanan toplam değer 842 milyon dolar. 2016'da da 13 işlemde 1,1 milyar dolarlık çıkış yaşandı. İki halka arzın yanı sıra Banvit, Hisarlar Makine ve Migros'ta çıkış işlemi oldu.

Turkven'in Mavi ve Dominos'ta halka arz yoluyla çıkış yaptığı görüldü...
Fonlar, ya başka bir özel sermaye fonuna ya da stratejik bir yatırımcıya satış yaparak çıkış işlemini gerçekleştiriyor. Üçüncü çıkış yöntemi ise halka arz. Bu yöntem dünyada yaygın olarak kullanılıyor. Türkiye'de ise bu yıl ilk kez bir özel sermaye fonunun halka arzla çıkış yaptığını görüyoruz. Turkven, Mavi'den İstanbul Borsası'nda, Dominos'tan ise Londra Borsası'ndan çıkış yaptı. Artık Türkiye'de de özel sermaye fonlarının dünyada olduğu gibi halka arzla çıkış yaptığını söyleyebiliriz.

"ÖZEL SERMAYE FONLARI TATLI BİR SORUNLA KARŞI KARŞIYALAR: YATIRIM YAPACAK DOĞRU VARLIK ARIYORLAR.

BU YIL 10 ÖZEL SERMAYE FON İŞLEMİ OLDU

	ÖZEL SERMAYE FON YATIRIMLARI		ÖZEL SERMAYE FON ÇIKIŞLARI	
	İşlem sayısı	İşlem değeri (milyon dolar)	İşlem sayısı	İşlem değeri (milyon dolar)
2013	74	503	16	771
2014	43	343	8	833
2015	57	1.598	12	842
2016	70	331	13	1.154
2017*	10	514	3	76

*30 Haziran itibariyle. Halka arzlar dahil edilmedi.

Peki global özel sermaye fonlarının Türkiye'ye ilgisinin tekrar canlanması için nasıl bir ortam olmalı?
Güven ortamı ve istikrar sağlanmalı. Bir de büyüme rakamlarla desteklenmeli. Yaklaşık 10 yıl önce özel sermaye yatırımlarının dönüşleri yüzde 25'leri buluyordu. Bugün ortalama yüzde 15'ler seviyesinde. Dolayısıyla fonların çıkış işlemlerinin iyi rakamlarla yapılması önemli. Global özel sermaye fonları aralarında Türkiye'nin de olduğu bütün pazarlara yatırım yapabilirler. Ancak, yatırımcıları çekecek şartlar da oluşmalı. Güven ve istikrarın yanı sıra TL'nin değer kaybı da yatırımcı açısından tahmin edilebilir, yani yönetilebilir bir risk oluşturuyor. Şöyle ki, hem yatırım aşamasında hem de çıkışlarda TL'nin değer kaybı şirketin mali tablolarına olumlu ya da olumsuz etkide bulunabiliyor. Operasyonel olmayan finansal piyasalardaki dalgalanmadan dolayı şirketin finansal performansı etkileniyor. Dolayısıyla, fonlar şu dönemde temkinli ve seçici davranıyorlar.

Dünyadaki özel sermaye fon yatırımları ne durumda?
Dünyada da Türkiye'de olduğu gibi özel sermaye fonları "tatlı" bir sorunla karşı karşıyalar: Yatırım yapacak doğru varlıkları arıyorlar. Bu fonların kendi yatırımcılarına karşı belli taahhütleri var. Bu nedenle yatırım yapmak zorundalar. Doğru yatırımı bulduklarında, büyümelerini planlayacaklarını, çıkışı öngördükleri yatırımları yapacaklardır. Bilindiği gibi birkaç yıl öncesine kadar gelişmekte olan ülkelere yönelmişlerdi. Şimdi tekrar gelişmekte olan ülkelere gitmeye başladılar. Bu yılın ilk çeyreğinde Latin Amerika'da 1,2 milyar dolarla son dönemin en iyi özel sermaye fon performansı gerçekleşti. Yine ilk çeyrekte Asya'da özel sermaye fon yatırımları yüzde 34 artışla 6,2 milyar dolar oldu. Hindistan'da yatırımların yüzde 15 arttığını görüyoruz. Özel sermaye fonlarının gelişmekte olan ülkelerde büyüyeceği çok alan var.


Soldan sağa: Merve Tezel, Sezai Hazır ve Hansın Doğan.

30 bin çiftçi bütçesini yönetecek

Paramı Yönetebiliyorum projesi kapsamında finansal okuryazarlık eğitimi alan gençler arasında tasarruf oranı yüzde 23'ten yüzde 50'ye çıktı. Şimdi sıra çiftçilerde. AYFER YILDIZ

FİNANS

SEKİZ YILDIR Türkiye'nin 81 ilinde 422 bin genç ve girişimciye finansal okuryazarlık ve bütçe yönetimi eğitimi veren "Paramı Yönetebiliyorum" projesine bu yıl çiftçiler de dahil edildi. Visa Türkiye, Kalkınma Bakanlığı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve Habitat Derneği'nin oluşturduğu Yürütme Kurulu ve Türkiye'deki 22 bankanın desteği ile sürdürülen proje kapsamında, bu yıl 35 ilde 30 bin çiftçiye ulaşılması hedefleniyor. Ocak ayından bu yana 31 ilde 176 köy ziyaret edilerek 13 binin üzerinde çiftçiye birebir eğitim verildi. Projenin tanıtımı amacıyla Trabzon'da bir değerlendirme yapan Visa Türkiye Genel Müdürü Merve Tezel, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda finansal okuryazarlık projesine odaklandıklarını belirtiyor. Tezel, "Paramı Yönetebiliyorum projesinin beş yıllık etki analizi sonuçlarına göre, eğitim almayan gençlerin yüzde 23'ü tasarruf ederken, bu oran eğitim alanlarda yüzde 50'leri buluyor. Türkiye nüfusunun 20,2 milyonunu oluşturan 15-30 yaş arası gençlerin tamamına eğitim verilmesi durumunda, tasarruf yapan gençlerin oranının yüzde 50'ye çıkabileceği gözönüne alarak yaptığımız analize göre, Türkiye'de yıllık bazda 11 milyar TL ek tasarruf yaratılabilir" değerlendirmesinde bulunuyor. Gençlerle başlayan projeye 2015 yılında girişimcilerin dahil edildiğini belirten Tezel, bu yıl da çiftçilere ulaşacaklarını söylüyor.

Tezel, çiftçilerin ve tarım çalışanlarının bireylerden farklı olarak hasat dönemleri doğrultusunda bir yıla yayılan matematik problemi olduğunu belirterek, "Aylık düzenli gelirlerinin olmaması, gelir-gider hesaplamasının uzun vadeli yapılması gereği, borçlanma ve riske karşı korunma gibi konular bunun temelini oluşturuyor. Biz de bu konuların çözümüne katkı sağlamak amacıyla Paramı Yönetebiliyorum projesine çiftçileri dahil ettik" diyor. Tezel'in verdiği bilgiye göre, Paramı Yönetebiliyorum eğitimi alan çiftçilerin yüzde 46'sı harcamalarını takip ediyor. Eğitim almayan çiftçilerin ise yüzde 17'si harcamalarına hakim. Eğitim alan çiftçilerin yüzde 87'si önümüzdeki dönemde tasarruf etmeyi planlarken, eğitim almayanlarda bu oran yüzde 31 seviyesinde kalıyor. Bu veriler, çiftçiler için bu eğitimlerin önemini ortaya koyuyor.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Özel Sektör Yöneticisi Hansın Doğan da, dünyanın en büyük tarım üretimi yapan ülkeler arasında yedinci sırada bulunan Türkiye'de tarımda istihdam oranının yüzde 23 seviyesinde kaldığına dikkat çekiyor. Çiftçi başına düşen tarımsal katma değere bakıldığında ise Türkiye 29'ncu sıraya düşüyor. Doğan, özellikle küçük ölçekli üretim yapan çiftçilerin akıllı bütçe planlamasıyla üretkenlik ve gelir açısından önemli kazanımlar elde etmesinin mümkün olduğunu söylüyor. Doğan'a göre, bu eğitimler bölgesel eşitsizliğin giderilmesine katkıda bulunduğu gibi ağırlıkla kadınların çalıştığı bir sektör olması nedeniyle, kadınların güçlendirilmesini de sağlayacak.

Habitat Derneği Başkanı Sezai Hazır da projeyle ilgili şu bilgileri veriyor: "Çiftçilere verilen eğitimler, ürünün ekiminden hasat zamanına kadar olan sürecin genel bir çerçevesinin çizilmesine ve para kazanma, biriktirme, yatırım ve bütçeleme sürecinin bir bütün olarak görülmesine katkı sağlıyor. Kredi kullanımındaki bilinçlenme de çiftçiler için çok önemli." Hazır, finansal okuyazar çiftçilerin daha bilinçli bireyler olarak ekonomiye katılım göstereceğini ve bunun kırsal kalkınmayı da etkileyeceğini kaydediyor. F





Pozitif CEO'su Cem Yegül,2018 yılı için ekibiyle yeni projelere hazır

EĞLENCENİN KATALİZÖRÜ

Akbank Caz Festivali, Parliament Caz Festivali, Türkiye'nin farklı şehirlerine taşınan Efes Pilsen Blues Festivali, ilk büyük açık hava etkinliği, Rock'n Coke ve One Love ve bomontiada...Pozitif, 25 yılı aşkın süredir eğlence kültürü adına hayata bakılan pencereden kitleleri etkileyen işlere imza atıyor. Pozitif CEO'su Cem Yegül, Türk eğlence dünyası adına gerçekleştireceği yeni işleri ve projeleri Fortune'a anlattı. **ŞULE LALELİ**

EĞLENCE **Şirketin kuruluşu ve bugüne kadar Türkiye'de etkinlik ve festival adına gerçekleştirdiğiniz ilkler? Aldığınız sonuçlar...**
Pozitif'in tohumları üniversite yıllarımızda atıldı diyebilirim. Ortağım Mehmet Uluğ ile birlikte ABD'de okurken, okulun radyosunda program yapar, ülkeyi bir uçtan diğerine özellikle avangart caz sanatçılarının konserlerini izlemek için gezerdik. Ülkeye döndüğümüzde eğitimini aldığımız alanda çalışmak yerine, tutkunu olduğumuz müziği, beğendiğimiz müzisyenleri çevremizle paylaşmak isteğimiz ağır bastı. İlk konserlerimizi düzenlemeye başladığımızda esasında çok şaşırdığımızı itiraf etmeliyim. Son derece Avangart, dinlenmesi zor müzisyenlerin ve grupların konserleri beklemediğimiz kadar büyük ilgi gördü. Bu konserlerle zaman içinde çevremize bir kitle ördük. Pozitif'in imza attığı festivallerin yanı sıra, mekanları, etkinlikleri, albümleri ve farklı üretimleri göz önünde bulundurursak bazı arayış ve anlayışlardan da bahsetmek daha doğru olur. Elbette eğlendirici de olabilen ama aslen ufuk açıcı, yol gösterici, besleyici deneyimler yaratmanın peşindeyiz. Cappadox, Pozitif'in bu arayış ve anlayışlarının büyük kısmını içeriyor; yine paylaşım ve kapsayıcılık arayışındayız. İnsanların paylaşmaya değer bulacağı deneyimler yaratmanın peşindeyiz.

Babylon, Doublemoon gibi bugün artık kült olan markalarımıza ve mekanlarımıza 2014 yılında Volkswagen Arena'yı ekledik. Volkswagen Arena ülkemizin bu çapta, kalitede ve büyüklükte bir konser mekanı eksikliğini gidermek amacıyla yaratıldı. Türkiye'nin yüksek sesli (amplified) canlı performans altyapısıyla donatılan ilk kapalı müzik ve etkinlik merkezi. Sadece Türkiye'nin değil, dünyanın en iyi akustiğe sahip salonları arasında yer alıyor.

2015 yılında ise yönetimi ve kürasyonunu Pozitif'in üstlendiği

Bomontiada'yı şehrin kültür hayatına kattık. Bomonti'de bulunan tarihi bira fabrikasının işlevlendirilmesiyle ortaya çıktı. Mekanı, geçmişinde insanları bir araya getiren bir alan olmasından feyz alarak, çağdaş bir buluşma alanı olarak tasarladık. Temelinde tasarım, sanat, müzik ve yemek olan, düşünmeye, üretmeye ve keyif almaya teşvik eden etkinliklerin vücut bulduğu bir yaratıcı kültür kampüsü olarak öne çıkardık.

Türkiye'deki eğlence sektörü ve festivallerinin genel bir değerlendirmesini yapar mısınız? Sizce nasıl bir gelişme ya da gerileme var?
Kültür sanatın rolünün insanlara ilham vermek, iyileştirmek olduğunu düşünüyorum. Yıllar içinde trendler zevkler eğilimler değişse de insanlar kültür sanatla besleniyor ve gelişiyor. Bugün büyük çaplı etkinliklerden ziyade daha samimi deneyimlere, daha lokal ve mahalle anlayışında hareketlere, rutini kıran, disiplinler arası içeriklere ve yeni seslere karşı bir eğilim var. Artık canlı sektör daha interaktif olmak zorunda, sanatçıların, içerik yaratıcılarının ve üreticilerin, sponsorların ötesinde izleyici-seyirciyi aktif katılımcı olarak düşünmek gerekiyor. Dünyada kültür, sanat ve eğlence sektörü de boyut değiştiriyor. Birçok ülkede konser ve festival sınırlarının dışına çıkarak, kitlelere bütünleşik deneyimler sunuluyor. Dijital deneyimlerin de kültür, sanat ve eğlence sektöründeki değişime büyük etkisi var. Biz de değişime öncü olmayı, kültür, sanat ve eğlence alanında, küresel boyutta, bütünleşik sıra dışı ve özgün deneyim standartlarını belirleyen dönüştürücü bir güç olmayı hedefliyoruz.

Pozitif şirketi adına bir festivalin planlanma aşamasını nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
Pozitif tüm projelerini bir deneyim yolculuğu olarak ele alıyor. Çevremize ördüğümüz kitlenin beklentileri, ihtiyaçları, isteklerini göz önünde bulundurarak bu kitleyle etkileşim içinde her zaman öncü, yaratıcı, farklı, otantik, özgün bir deneyim tasarımı üzerinde çalışıyoruz. Temel prensiplerimiz ve değerlerimizi her zaman işimize taşıyoruz. Doğa dostu olmak, yaşayan halkı işin içine katmak, kalıcı işlere imza atmak gibi.

Yurt içi ve yurt dışı etkinlikleri izleme, katılma ve genel olarak talepler nasıl?
PwC'nin "Eğlence ve Medya 2015-2019 Tahmini Raporu"na göre Türkiye'nin biletli canlı müzik pazarı 2019'da 140 milyon dolarlık değere ulaşacak. Müzik alanında en hızlı büyüyen pazar yüzde 11 oranıyla streaming pazarı. Zaten teknolojik gelişmeler ve deneyim ekonomisi dinamikleriyle büyüyen genel eğlence ve medya sektörü 2013'te dünyada 1,78 trilyon dolar, Türkiye'de ise 12 milyar dolar büyüklüğündeydi. 2014'te bu rakam dünyada yaklaşık 1.9 trilyon dolarken Türkiye'de ise 13 milyar dolara ulaştı. Bizim tahminlerimizin de örtüştüğü PwC'ın öngörülerine bakarsak önümüzdeki yıllarda Türkiye'de eğlence ve medya sektöründeki büyüme, dünyadakinin yaklaşık iki katı ivme kazanacak. 2018 yılına vardığımızda Türkiye'deki sektör yıllık ortalama yüzde 8,8 büyümeye ve 18.25 milyar dolar büyüklüğe ulaşacak. Bu anlamda Türkiye, Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'da en hızlı büyüyen pazara sahip.

2017 yılı ve 2018 için planlarınızda neler var?
Pozitif'in "özgün kültürünü koruyarak yeni dönemde yeni kültürel, sanatsal ve müzikal deneyimler sunacağız. Yeni girişimlerle eskiden sunduğumuz deneyimlere yenilerini ekliyoruz. Türkiye'nin içinde ve dışındaki kültür-sanat dünyası için dönüştürücü, insanlarla sanatçıları ve deneyimleri bir araya getiren katalizör rolümüzü koruyacağız. Bu çerçevede vizyonumuz gelecekte de olacağı gibi, global kültür-sanat trendlerini yakalayan



Pozitif, büyük mekanlarda kalabalık kitleleri ağırlıyor.

bir kurum olarak var olmak ve ülkemizdeki kültür-sanat dünyasının öncüsü olmaya devam etmek.

2017'nin ikinci yarısından itibaren Pozitif ajandasına bakacak olursak, öncelikle bomontiada'dan bahsetmeliyim. bomontiada'da her hafta Çarşamba günleri TV+ ile Açık Havada Başka Sinema film gösterimleri gerçekleşiyor. Cuma günleri "Avluda Caz Konserleri" ile gelecek vadeden caz grupları bomontiada avlusunda sahne alıyor. Cumartesi günleri ise yerel sahnenin gelecek vadeden isimleri 'Babylon X bomontiada Avlu' kapsamında bomontiada'da müzikseverlerle buluşuyor. Alt'ın programına Türkiye, Ortadoğu, Kafkasya ve Balkanlar dahil olmak üzere yurtdışından sanatçıları bir araya getirerek, sanatçılara birbirinin işlerini tecrübe etme ve aynı sahneyi paylaşma şansı sunan "A Corner in the World (Dünyada Bir Köşe)" yön veriyor. Ekibin yönetiminde Alt, performans sanatları ve görsel sanatlar, yeni medya, ses ve malzemelere başvuran pratikler arasında köprüler kuran yenilikçi işlere alan açacak. Babylon'un yeni sezonda ağırlayacağı isimlerden bazılarını açıkladık. Babylon ve Volkswagen Arena kış programı için çalışmaya devam ederken, Cappadox 2018 programı üzerinde toplantılarımız, görüşmelerimiz başladı. Volkswagen Arena, 2017 yılı itibarıyla ev sahipliği yaptığı deneyimlerin yelpazesini her geçen gün daha da genişleterek spor, dans, e-gaming, drone racing, VR&AR parkları gibi yeni oyun alanları ve sarıp sarmalayan deneyim uzmanlığı ile etkinlik deneyimini en üst noktalara çıkarmaya devam edecek. Şehrin müzik ve eğlence hayatına yön veren Babylon'u festival ortamına taşıyan Babylon Soundgarden Festivali, 2011'den bu yana düzenleniyor. Her yıl genç kitleleri alternatif ve yeni müziklerle doğayla içi içe bir ortamda buluşturan festival bu yıl ilk kez kamplı olarak ve 9 Eylül'de gerçekleşecek. Akbank Caz Festivali, bu yıl 27. yaşını kutluyor. Festivalin organizasyonu ve içerik programlaması bu sene de Pozitif üstleniyor. Abdullah Ibrahim & Ekaya & Hugh Masekela, Bonobo, Wolfgang Muthspiel Trio gibi isimlerin bulunduğu festival 3-19 Kasım tarihleri arasında gerçekleşecek. Çocuklara özel caz atölyeleri, liselerde yapılacak atölyeler ve Anadolu'da yaptığımız Kampüste Caz turnesi ile festival bu sene de geniş bir alana taşınacak. Bu yıl One Love Festivali'ni yapamadık. Festivalin kemikleşmiş katılımcıların sahnede görmeyi istediği yabancı müzisyen ve gruplara yer vermek için çalıştığımız için gerçekleştiremedik. One Love Festival'i önümüzdeki yıllarda olacak.

Bugüne kadar kaç kişiye ulaştınız? Festival ve etkinlik takipçilerinin Türkiye'deki dağılımı ile ilgili rakamsal verileri paylaşır mısınız?
Pozitif dünyası; yıl boyu düzenlediği canlı deneyimlerde ve mekanlarında yılda yaklaşık 500 bin kişiyi ağırlıyor ve 10 milyonu aşan kişiyle online etkileşim kuruyor.



"2018 ETKİNLİKLERİ SADECE BÜYÜK ŞEHİRLERLE SINIRLI DEĞİL. BODRUM YENİ NOKTALARDAN BİRİ."

Cappadox 2016'da üç günlük programında yaklaşık 6 bin katılımcıya ulaştı. Cappadox 2017'de ise katılımcı sayısı 10 bin'di. One Love bugüne kadar 100'e yakın grubu, 1600'ün üzerinde sanatçıyı ve 220 bin katılımcıyı şehrin merkezinde buluşturdu. Akbank Caz Festivali, 20 gün boyunca İstanbul'da 20'nin üzerinde farklı mekânda yaratıcı ve cesur programları caz severlerle buluşturuyor. Geçtiğimiz yıl 27 bin katılımcıyı ağırladı. Doğuş Grubu'nun kurucu destekçiliğiyle 2005 yılından bu yana Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen orkestralarını, müzisyenlerini Bodrum yarımadasında bir araya getiren Uluslararası D-Marin Klasik Müzik Festivali, 13. yılında Bodrum Müzik Festivali adını aldı. Bodrum'u bir kültür sanat destinasyonu haline getirmek hedefiyle festivalin sanatsal programlama ve planlamasını 2015'ten beri Pozitif üstleniyor. Festivalde bugüne kadar 108 konser gerçekleşti. geçen sene ise 19 konser, 8 atölye, 6 film gösterimi ve 1 karma sergide 444 sanatçı ve 30 bine yakın katılımcıyı ağırladı.

Her türden müziğin en iyi yerli ve yabancı temsilcilerini ağırlayan Babylon, yıl boyunca 120 bin kişinin buluşmasına olanak sağlıyor. bomontiada, kültürel aktiviteler, gösterimler, konserler, görsel sanat performanslarıyla 2016 Haziran – Eylül döneminde 160 bin katılımcıyı araya getirdi, 2016 yılı boyunca ise 1 milyona yakın ziyaretçi ağırladı. F


MITSUBISHI
HEAVY INDUSTRIES





Tavukçulukta yabancı yatırımcı ilgisi dikkat çekiyor

Kuş gribi salgınından sonra yeni yeni toparlanan tavukçuluk sektöründe BRF rüzgârları esiyor. Kırmızı ette yaşanan tıkanıklığı açma rolünü de üstlenen sektörde ileri gelen temsilciler yabancı yatırımcının ilgisi için; "önce pazara girsinler, dinamikler dışarıdan göründüğü gibi değil" yorumunu yapıyor. **TUĞBA İSKEFLİ**



İŞ DÜNYASI **HAYVANSAL PROTEİNLERİN** ne kadar sağlıklı olduğu ve ne ölçüde tüketilmeleri gerektiği konusunda tartışmalar sürerken, yeterli beslenmedeki önemi yadsınmıyor. Beyaz Et Sanayicileri ve Damızlıkçıları Birliği (BESD-BİR) tarafından düzenlenen Uluslararası Beyaz Et Kongresi'nde bu yıl tavuk yetiştiriciliğinden, yumurta üretimine, ihracattan, beyaz ette hormon ve antibiyotik kullanımı konusuna pek çok başlık masaya yatırıldı. Kongre Başkanı Ankara Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Zootekni Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Necmettin Ceylan; "Dünyanın son 8 bin yılda tükettiği gıdayı önümüzdeki 40 yılda tüketeceğiz. Gıda ihtiyacının karşılanabilmesi için ürettiğimizin üç katı gıda üretimine ihtiyaç olacak. Bu artışın 2.5 katı bilim, teknoloji ve yeni araştırmalardan sağlanacak gelişmelerle mümkün" diyor.

Türkiye'de kişi başına et tüketimi dünya ortalamasının altında.

Kuş gribi salgınının vurduğu sektör, 2015 ve 2016 yıllarını hastalıkla mücadele ederek geçirirken, 2017 yılında toparlanmaya başladı. Türkiye, (1 milyon 900 bin ton ile) dünya kanatlı et üretiminin yüzde 2'sini gerçekleştiriyor. En büyük tavuk üreticileri ABD, Brezilya ve Çin'in ise toplam üretimdeki payları yaklaşık yüzde 42. Türkiye, kanatlı et tüketiminde Dünya ortalamasını geçse de toplam (küçükbaş ve büyükbaş dâhil) et tüketimi açısından ortalamaları yakalayamıyor. Burada ithalatla aşılmaya çalışılan kırmızı et üretimindeki krizin payı büyük. Kırmızı ette büyük baskı var ve Türkiye yılda 400-500 bin büyükbaş hayvan ithal ediyor. "Türkiye'de 38 kilogram civarında et tüketiminin 13 kilogramı kırmızı et ve bunun yaklaşık dört kilogramı da ithal canlı hayvanla sağlanıyor" diyen BESD-BİR Başkanı Dr.Sait Koca, buradaki tıkanıklık için tek alternatifin kanatlı et olduğunu söyleyerek; "Kişi başına 23 kg. kanatlı eti tüketimden bahsediyoruz. Yani günde 4-5 milyon hayvan kesiliyor".

İHRACATTA EN BÜYÜK PAZAR IRAK

Dünyada Brezilya ve ABD en büyük tavuk ihracatçısı konumunda. Türkiye ise 2016'da 336 bin ton ihracat ile beşinci sırada. İhracatın yaklaşık yüzde 60'ı Irak'a yapılıyor. Sektör pazarları çeşitlendirmenin, Irak ile yaşanabilecek herhangi bir sorunun yaratacağı zararı minimize etmede önemli olduğunu görüşünde.

"Geçen yıl 66 ülkeye ihracat yapmışız ama 10 ton -20 ton gibi sembolik miktarda test ya da numune olarak gidenler de var. Bu yıl katma değerli ürünler de satmaya başladık. Irak en büyük pazarımız olmaya devam edecek. Dünyada en dişli rakibimiz olan Brezilya bile Irak'ta bizimle baş edemiyor" diyen Koca ihracatta en büyük sıkıntılarından birinin kuş gribi bildirimleri gelmeye başladığında tüm Türkiye'ye yasak gelmesi

▲ FOTOĞRAF **CANER ÖZKAN**

olduğuna değinerek; "Artık bölge bazında yasak getiriliyor. Bu önemli bir gelişme". Pazarın büyüklüğü 2014 yılında 700 milyon dolara ulaşmışken kuş gribi etkisi ile 2016'da 387 milyon dolara düştü.

Tavukçuluk sektöründe yeni pazar arayışları da sürerken Suudi Arabistan'a ihracat planı öne çıkıyor. Rusya pazarı ise hala açık değil. Sektör, çok uzun yıllardır hedef pazar olan Avrupa Birliği'ne ihracattan ise umudunu kesmiş görünüyor. "AB'nin ithalat yaptığı ülkelerle Türkiye'yi karşılaştırdığımızda; onlardan geri olmadığımızı görüyoruz. AB'nin kapılarını bize açmamasını siyasi olarak yorumluyoruz. Bu tutumun değişeceği yönünde hiçbir umudumuz kalmadı" diyen Koca ekliyor; "Bakanlığımızın AB'ye ihracat konusunu askıya almaya karar vermesi yanlış olmayacaktır".

SEKTÖRE YABANCI KAN; BRF

Döviz kurlarında yaşanan sert yükselişler yemde önemli oranda dışa bağımlı olunduğu için üretim maliyetlerini etkiliyor. Yem, sektörün ana gider kalemi. "Türkiye'de bir sektör büyüyorsa genelde sancılı bir büyüme yaşanıyordur. Rekabet çok çetin, dolayısıyla bu durum zaman zaman bazı firmalarda sıkıntılara neden olabiliyor. Sıkıntıya düşen bir firmada hak ettiğinin altında fiyata şirketini satmak durumda kalabiliyor" diyen Koca, yabancı yatırımcının artan ilgisinin nedenlerini böyle açıklıyor. Sektörün öncü markalarından Banvit'in satış süreci geçtiğimiz mayıs ayı sonunda tamamlandı. Banvit'in yüzde 79,5 hissesi gıda devi Brezilyalı BRF ile Katar Yatırım Otoritesi ortaklığına geçti. BRF'in bu satın alma kararında Türkiye'de tavukçuluk sektörünün entegre yapısı ve pazarın büyük kısmının ambalajlı ürünlerden oluşması, ayrıca karayolu taşımacılığı ile Orta Doğu pazarına rahatça ulaşılabilecek olmalarının etili olduğu söyleniyor. Banvit'de

BESD-BİR BAŞKANI DR. SAIT KOCA, "DÜNYADA GELİŞMİŞLİĞİN İŞARETLERİNDEN BİRİ DE KİŞİ BAŞINA DÜŞEN HAYVANSAL ÜRÜN TÜKETİMİDİR."

yüksek kredi borçları nedeniyle satışa gidildiği ve satış sonrası tavukçuluk devinin elinde pek bir şey kalmadığı da sektör temsilcilerinden aldığımız duyumlar arasında.

Keskinoğlu'nun da BRF'nin radarında olduğu söyleniyor. BRF ile ilgili; "Yurtdışından Türkiye pazarı cazip görünüyor çünkü Orta Doğu'ya açılan bir pazarsınız. Ürünü Brezilya'dan getirene kadar Türkiye'den göndermeniz daha avantajlı. Ama pazarı bir girip görsünler; iş göründüğü kadar cazip değil" diyen BESD-BİR Genel Sekreteri Ahmet Ergün Sabancı ve Ülker'in de sektöre girdiğini hatırlatarak; "Birkaç sene dayanabildiler, bu konunun ihtisas alanı olmadığı şirketlerin sektörde tutunması zor oluyor ve kâr marjlarının düşüklüğünün de bunda etkisi büyük" diyor. Sektörde yüzde 5-10 aralığında değişen kar marjları bazı dönemlerde yüzde 2-3'lere gerileyebiliyor. Banvit'in satın alınmasıyla sektörde iki yabancı sermayeli tavuk ürünleri üreticisi oldu. Koca da, "Yabancı sermayeye hoş gelsinler diyoruz. Belki farklı bir kan katarlar. Gelenler Türkiye'de tavukçuluk sektörünün o kadar kolay olmadığını görecekler. Firmaların çoğu belli bir ölçek ekonomisine ulaştığı için çok ufak karlara razı olarak üretimlerini götürüyorlar. Avrupa'da ise tablo şu; biri damızlıkçı, biri kuluçka üretiyor, civciv üretiyor, bir başkasına satıyor. Biri yem üretiyor, kesim yapanlar bile ana parçaları işleyen ve detay parçaları işleyen olarak ayrılıyor. Beş-altı aşamaya bölünen süreçten herkes para kazanıyor. Biz bunların hepsini yapıyor ve birinin kârına razı oluyoruz" diyor.

HORMON VE ANTİBİYOTİKLER

Sektör bir yandan da tavuk etiyle ilgili bilgi kirliliğine işaret ederek yakınmaya devam ediyor. Üretimin her aşamasının kontrolleri altında olduğundan bahseden Koca, "Civciv üretiminden başlayarak pazara kadar takibi gerçekleştirebildiğimiz bir zincir var. Marketten aldığınız bir üründe kesimhanedeki aşamalarına, hatta kümese kadar ulaşabiliyoruz. Günlük 20-25 bin kontrol noktamız var" diyor ve sözlerine şöyle devam ediyor; "Hormon kullanımı ise ne dünyada ne Türkiye'de oldu. Son 10 yılda yemdeki tüm antibiyotikler yasaklandı. İlaç olarak kullanılan antibiyotiğin de az kullanılması için çalışıyoruz. İlaç kullanımında önemli olan etten atım süresi. Ette kalıntı olmaması için gereken sürelere riayet ediyoruz. Örneğin tavukların kesimine bir hafta kala ilaç verilmez." Koca köy tavukları ile ilgili de, marketlerde bulunan "köy" tavuklarının yüzde 95'inin köy tavuğu olmadığını söylüyor.





Pizzabulls CEO'su Cavit Can Kırbeyi elindeki karışık pizzayı Pizzabulls Kadıköy şubesinde Fortune için yaptı.

Türk pizzası Londra sokaklarında

Türkiye'de yaşayanların yarısından fazlası henüz bir dilim pizza yememiş olsa da, yerli marka Pizzabulls, Türk pizzalarını İngilizlerle tanıştırmak için sonbaharda Londra'da ilk şubesini açacak. TUĞBA İSKEFLİ

İŞ DÜNYASI

TÜRKİYE'DE 1 milyar dolara yaklaşan pizza pazarı her yıl yüzde 5-10 aralığında büyüyor. Geçtiğimiz yıl 10. yaşını kutlayan Pizzabulls'un severleri, markanın pizzalarını evde annelerinin yaptığı pizzalara benzetiyor. 38'i İstanbul'da olan 44 Pizzabulls şubesinin 41'i franchise modeliyle çalışıyor. Piyasayı dünyada da pizzanın en çok tüketildiği yer olarak, Amerikan firmaları domine ederken, yerli sermayeli iki firmadan biri olan Pizzabulls yüzde 5'e yakın pazar payı ile üçüncü sırada.

Üretim ve dağıtım Ümraniye'den yapılıyor. "Hamurlar bile bir noktadan şubelere dağıtılıyor. Hamur üretildikten sonra dinlenmesi için iki gün bekleterek, şubelere dağıtıyoruz. Böylece mideyi de yormuyor; taze hamurun mideye oturma gibi bir özelliği vardır" diyen Pizzabulls CEO'su Cavit Can Kırbeyi, hamurların dondurulmadığını da belirterek; "Pizzada kullandığımız tüm ürünleri de Türkiye'nin önde gelen, markalı firmalarından tedarik ediyoruz" diyor. 2015'te 1 milyon dolarlık alt yapı yatırımı ile üretim tesislerini büyüten Pizzabulls, çağrı merkezi, lojistik departmanı ve üretimi aynı yerde, Ümraniye'de topladı. "Yaklaşık 4 bin metrekare kapalı alanlı bir yere taşındık. Pizzabulls'u Türkiye çapına yaymayı düşünüyoruz" diyen Kırbeyi Ankara ve İzmir'de birer lojistik merkezi daha kuracaklarından söz ediyor. Ankara için planlanan vade 2018 yılı sonuna doğru; İzmir için ise, 2019.

FİYAT REKABETİNDE EZBER BOZUYOR

Franchise modeliyle büyüyen Pizzabulls, çok büyük bir aksilik olmadıkça gelecek yıl şube sayısını 100'e çıkarmayı hedefliyor. Yatırımcıların çoğu şubelerde çalışanlar arasından seçilmiş. "Çünkü onlar işe hâkimler. Sermayenin bir kısmını kendileri koyuyorlar; bir kısmını biz finanse ediyoruz"

▲ FOTOĞRAF TOLGA FERHATOĞLU






diyen Kırbeyi üç şubesi olan iki; dört şubesi olan bir franchise'ları olduğunu söylüyor ve "Zaten büyüme öyle geliyor. Mevcut franchise'lar birden fazla şube açmaya başladıklarında markanın ve şirketin büyümesi hızlanıyor. Bir ara 18 şube bizim kendi şubemizdi. Onları özelleştirdik ve gördük ki; satışlar, kalite ve müşteri memnuniyeti daha hızlı artıyor." Franchise bedeli ise, 120 bin dolar + KDV. Anlaşmaların dolar üzerinden yapılmasının yatırımcılar açısından bir hoşnutsuzluk yarattığını da değinen Kırbeyi; "Şubelerde kullandığımız tüm ekipmanlar yurtdışından geldiği için buna mecburuz" diyor. Yatırımın kendini amorti etme süresi için ise, ortalama iki yıl deniyor.

PİZZABULLS'UN KARNESİ

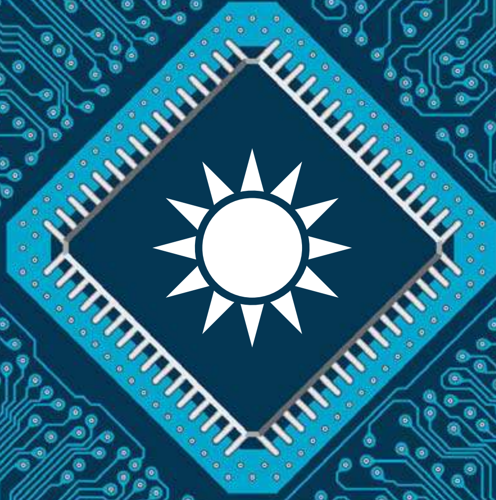
- Her gün 10 bin pizza satılıyor.
- Her ay 25 ton peynir tüketiliyor.
- Her gün 2,5 ton un yoğuruluyor.
- Pizzabulls'ta 700 kişi çalışıyor.
- En çok tercih edilen pizzaları Sacremento (karışık pizza)
- Pizza fiyatları 10 lira-30 lira arasında değişiyor.
- Pizzabulls toplam satışlarının yüzde 60'ı internetten geliyor.

Bloglarda ve ekşi sözlük sitesinde Pizzabulls tüketicilerinin lezzete tama yakın not verirken pizzaya yapılan zamları eleştirdiği görülüyor. "Büyük pizzacıların" fiyat "aldatmacası" yaptıklarını söyleyen Kırbeyi, "Zam yaptık fakat orta boy pizza 20 TL iken, pazar lideri firmada 30 küsur TL. Büyük boy pizzada ise bizde 30 TL olan pizza, onlarda 49 TL. Yani fiyatlarımız normal; onların fiyat politikaları garip diyebilirim. Sektörde pazar liderinin "oyunlarıyla" tüketicilerin kafası karıştırılıyor" diyor.

İNGİLİZLERE "KAVURMALI PİZZA" YEDİRECEK

Pizzabulls ilk yurtdışı yatırımını İngiltere'ye yapacak. Londra'da ilk şubesini açma hazırlıklarında olan marka, İngiltere'de toplam beş şube için 500 bin sterlin tutarında yatırım planlıyor. İlk şubenin Eylül ayında açılması hedefleniyor. "Türkiye'de yılda kişi başına ortalama iki pizza yenirken; İngiltere'de 11 pizza yeniyor. Londra'dan başlama nedenimiz bu. İngiltere'de kavurmalı pizzayı ön plana çıkarmayı düşünüyoruz" diyen Kırbeyi, İngiltere'deki şubeleri ABD ve Çin'in izleyebileceğini söylüyor. 2016'da yüzde 45 büyüyen Pizzabulls'un, bu yıl Trabzon'da ikinci şubesi ve ardından Ordu ve Giresun şubeleri açılacak. "Pizza soğuk iklimi olan yerlerde daha fazla tüketiliyor. Marmara, İç Anadolu ve Karadeniz bölgesinde büyümek bizim için daha öncelikli" diyen Kırbeyi ekliyor; "2016'yı 50 milyon TL ciro ile kapattık. Hedefimiz bu yıl ciromuzu en az ikiye katlamak."





Endüstri 4.0'da Tayvan dersleri

Güçlü makine endüstrisini akıllı makineler dönemine taşımak için bir program oluşturan Tayvan, kârlılığın düştüğü otomotivden havacılık alanına kaydıracağı sektör ile 20 yılda 5,3 trilyon dolarlık ekonomi yaratmayı hedefliyor. **KEREM ÖZDEMİR**

İŞ DÜNYASI **TAYVAN HÜKÜMETİ** 2017'nin şubat ayında ülkenin makine endüstrisinin kalbi olan Taichung City'de akıllı makinelere giden yolu açacak Akıllı Makineler Geliştirme Ofisi'ni açması, ülkenin iyi hazırlanmış stratejik planında sadece yeni bir kilometre taşı oluşturdu. Tayvan Devlet Başkanı Tsai Ing-wen'in beş inovatif sektör politikasının parçası olan Endüstri 4.0 planı, endüstriyel kalkınma hareketinin merkezinde yer alan Taichung'daki fabrikalardaki donanımın bulut bilişim ve siber-fiziksel sistemlerle yükseltilmesini amaçlıyor.

Ekonomi Bakanlığı ve Taichung şehir yönetiminin şirketlerle altı ay kadar süren görüşmelerinin ardından açılan ofis, kamu ve özel sektör kaynaklarının entegre edilerek birlikte kullanılmasının yanında var olan sanayi-akademi işbirliğini yeni hedefleri karşılayacak bir işgücü yetenek havuzu oluşturmak için çalışacak bir ağ haline getirilmesini ve sanayinin inovasyonu ile gelişmesine katkıda bulunacak bir güç olarak kurgulanıyor. Nihayetinde bunun işletmelerin satış kanallarını genişletmesi planlanıyor. Bu, teorik olarak sanayi otomasyonu, çevreye etkinin takibi ve nesnelerin interneti uygulamaları şeklinde tanımlanan Endüstri 4.0'ın ete kemiğe bürünmüş halini ortaya çıkarıyor.

KİŞİ BAŞINA 12 BİN DOLARLIK İHRACAT GELİRİ YAZAN TAYVAN, YATAYLAŞAN İHRACATINI ENDÜSTRİ 4.0 İLE SIÇRATACAK.

Programın ulaşması planlanan hedeflerin oluşturduğu sacayağının ilk parçası, ülkenin işletmeleri ile akademinin işbirliği ile ulusal düzeyde yetenek bankası oluşturulması. Bu kapsamda yapılan ayrıntılı planlama kapsamında, daha deneyimli çalışanların da okula giderek yeniden eğitilmesi de öngörülüyor.

İkinci ayak, bütün tarafların kaynaklarının entegre edilmesi ile kalkınma ve inovasyonun hızlandırılması. Hükümet her sektörden fabrikaları otomasyon ile akıllı üretim süreçlerini entegre etmeleri için teşvik edecek. Bunun sonucunda hem üretimde hem de üretim kalitesinde dikkat çekici bir iyileştirme hedefleniyor.

Üçüncü ayakta yer alan satış kanallarının geliştirilmesi ve genişletilmesi hedefi ise, uluslararası pazarlarda yer bulmak için ülkenin bütün kaynaklarının kullanılmasını öngörüyor. Ülke bu önemli dönemeçte başarılı olmak için endüstriyel tasarım ve pazarlama kaynakları ithal ederek makine ve parçalarının yurtdışında daha fazla kabul görmesini sağlayacak markaları da oluşturma çabasında olacak.

İçinde ithal sözcüğü geçmesine karşın bu program ülke içinde bütün boyutları ile düşünülüp kararlaştırılmış bir yerli harekat planı. Bu programı oluşturmayı ve uygulamayı zorlayan olumlu ve olumsuz etkenler bulunuyor.

Bunların başında dış ticaret dengesi geliyor. 2009'da başlayan resesyonun ardından geçen yedi yıllık dönemde ihracatını yüzde 38,8 artırarak 2016'da 280,5 milyar dolara yükselten Tayvan'ın 2015'ten 2016'ya ihracat ▷▷

SHUTTERSTOCK



artışı sadece yüzde 0,2 olarak gerçekleşti. 23 milyon nüfuslu Tayvan'ın 2016'da 1,125 trilyon dolar olarak gerçekleşen gayrısafi yurtiçi hasılası içinde yüzde 24,9'luk paya sahip olan ihracatı, kişi başına yaklaşık 12 bin dolarla Türkiye'deki kişi başına hasıla rakamını geride bırakıyor.

Tayvan'ın makine endüstrisini kaldıraçlayarak kendisini geleceğe taşıma planları başka bazı rakamlara dayanıyor. Elektrik makineleri ve ekipmanları ihracatı, 124,1 milyar dolarla ülkenin toplam ihracat rakamı içinde yüzde 44,3'lük paya sahip olurken bilgisayarlar da dahil olmak üzere diğer makinelerin 30,2 milyar dolarla oluşturduğu yüzde 10,8'lik payla birlikte yüzde 50'nin üzerine çıkıyor. Ülkenin makine ve ekipman ihracatı, 2009'u takip eden dönemde ihracat büyümesinin iki katına yaklaşan yüzde 66'lık büyüme ile dikkat çekerken bilgisayarların da içinde yer aldığı diğer makinelerin ihracatındaki büyüme yüzde 53,6 olarak gerçekleşiyor. Ancak bütün bu katkılara karşın geçen senenin ihracat artışının yüzde 0,2'de kalması, ülke için yeni arayışlara girilmesi kararının neden alındığını açıklamak için yeterli.

Tayvan'ın Japon kalitesine yakın bir düzeyi tuttururken bu ülkeye göre daha ucuz bir seçenek oluşturan ve Çin'e göre kalitede daha yukarıda kalan makine üretimi, sonuç almak için doğal olarak yönelmenin anlamlı olduğu bir öncelikli alan. Ancak bu önceliğin anlam kazanmasını sağlayan, hükümetin bütün tarafların orkestrasyonunu sağlayan rolü.

Ülkenin dinamik makine üretim sektörünü şekillendiren çok sayıda küçük oyuncunun sağladığı dinamik yapı için Endüstri 4.0 geçişi, çok büyük bir cazibe yaratmıyor. 23 milyon dolar ciro yapan Pinnacle'da önemli olan, uygun fiyatla makine satılan müşteriye bir telefon kadar yakın olmak ve yüksek servis kalitesini tutturmak. Facebook'tan WeChat'e kadar her mecradan gelebilecek şikayetleri atlamamak, performansın temel kriterlerinden biri. Şirketin pazarlama müdürü Jacky Huang, fabrika turu içinde birkaç dakika ortadan kaybolduktan sonra geri döndüğünde yurtdışındaki bir sorunla ilgili yönlendirmeleri yapmış ve kendi tarafında sorunu çözmüştü.

İHRACAT BÜYÜMESİNİN 2016'DA YÜZDE 0,2'YE GERİLEMESİ MAKİNE İHRACATINDA YENİ ARAYIŞLARI GETİRDİ

Huang, kendi müşterilerinin fiyat odaklı olduğunu ve maliyeti yükselten sensör-gelişmiş kontrol sistemi karmalarının henüz kendi müşterileri arasında rağbet görmediğini ifade ediyordu.

Ölçekte yukarı çıkıp YCM gibi dünyanın dört bir yanında servis kalitesini sağlamak için 50 servis merkezi kurmuş dev bir organizasyona gelince, dengeler tamamen tersine çevriliyor. YCM öncelikle kendi iç operasyonunu kontrol etmek için akıllı üretim süreçlerine ihtiyaç duyan bir şirket olarak bu inovasyona çok daha yakın. Fabrika içinde üretilen değeri ve üretimdeki aksamaları takip etmek için gerek duyulan akıllı süreçleri müşterilere sunma konusunda da açık durumdalar.

Makine parçaları üreticileri arasında da, bu yeni Endüstri 4.0 politikaları küçükten büyüğe doğru artan biçimde kendisine yer buluyor. Taichung City şirketlerinden Hiwin Technologies, hassas makine parçalarının üretimindeki güçlü bir oyuncu olarak Endüstri 4.0 çözümlerine çok yakın duruyor. Otomasyon sistemlerinin kilit bileşenlerinin üretiminde uzun süredir deneyim kazanan ve akıllı fabrikalar için oluşan talebi gören Hiwin, Endüstri 4.0 çözümlerini sağlama konusunda oldukça istekli. Taichung'daki şirketleri akıllı üretim teknolojilerine çeken ise uluslararası rekabet güçlerini artırabilmek için üretim süreçlerinde ve ürün geliştirmede akıllı üretim teknolojilerini kullanmanın değerini görmeleri. Hükümetin çabaları ile birlikte bütün bu dinamikler, Tayvan'ı akıllı makinelerin uluslararası bir üretim merkezine



çevirme niyetine hizmet ediyor. Bölgede artan rekabetin yarattığı tehdit ise, bu konudaki çevikliği besliyor. Bunu besleyen bir diğer dinamik ise, ortaya yeni çıkan trendlerin ve değişen üretim gereksinimlerinin esnekliği gerekli kılması.

Tayvan'ın kalkınma ve gücünü sürdürme konusunda belirlediği beş öncelikli sanayi arasında biyoteknoloji, ilaç, ulusal güvenlik ve yeşil teknoloji yer alıyor. Bütün bunların, kapsamlı bir plan içinde birbirlerini destekleyerek Tayvan'ın planlarına hizmet etmesi bekleniyor. Tayvan yönetimi, bu yolun sonundaki ödülün çok büyük olduğunu düşünüyor.

Akıllı makine teknoloji ile süreçlerinin geliştirilmesi ve bunun kalite tarafındaki etkisi, otomotiv sektöründe geniş yer bulan Tayvan makine endüstrisinin bu sektörde makine satışlarında karların azalmasından kaynaklanan sıkıntıları azaltması bekleniyor. Tayvan yönetimi, makine endüstrisinin rotasını otomotivden havacılık ve uzaya çevirmesi ile bu karlılık baskısından uzaklaşmasını hedefliyor. Bu hamle ile gelecek yirmi yılda Tayvan'ın makine endüstrisinin 5,3 trilyon dolarlık bir ekonomi yaratması planlanıyor. Bu rakam, Tayvan'ın şu andaki rakamlarla 20 yıllık toplam ihracatına ve yine şu andaki rakamlarla ülkenin beş yıllık GSYİH'sine yakın.

Bu inanılması güç rakama ulaşılması için Taichung'da yedi endüstrinin geliştirilmesine dayanan bir Endüstri 4.0 kalkınma planı uygulanıyor. Buna göre Taichung'da,

- Hassas makine ve robot alanındaki çalışmalarla akıllı makinelerin merkezi haline getirilecek.
- Havacılık ve uzay alanındaki çalışmalar sonucunda Taichung'da yeni bir havacılık ve uzay sanayii kümelenmesi oluşturulacak.
- Elektrikli otomobiller alanındaki çalışmalarla düşük karbon salımlı akıllı araçlar geliştirilecek.
- Ahşap işleme sanayii geliştirilecek.
- Tayvan Fotonik Vadisi projesi ile foton teknolojileri ve optik teknolojisi alanında adım atılacak.
- El aletleri alanında atılan adımlarla donanım alanında gelişme sağlanacak.
- Bisiklet ve parçaları ile ilgili çalışmalar ve sağlık deneyimi sektöründe geliştirmeler yapılacak.

TAICHUNG İÇİN BELİRLENEN YETENEK, TEKNOLOJİ VE HOŞGÖRÜ KODLARI, YARATICI VE GİRİŞİMCİLERİ HEDEFLİYOR.

Bu canlılık Taichung'un diğer ülkelerden insanları çekmeye başlaması ile daha da artarken, Taichung yönetimi bunun daha da ileri gitmesi ve özellikle girişimci şirketleri çekmek için çaba sarf ediyor. Göç almadaki artış ve şehirde yaşayanların ortalama yaşı, bu hedefe ulaşma konusunda umut veren göstergeler olarak kabul ediliyor. Yaratıcı bir şehir için temel ilkeleri yetenekli insanlar, teknoloji ve hoşgörü olarak belirleyen Tayvan yönetimi, ülkenin gelecekteki nüfus yapısının normali olarak Orta Tayvan'ın Taichung merkezli yükselişine büyük rol biçiyor. Yaratıcı ve girişimci yeteneği bulunan insanları çekmek için planlar yapan Taichung yönetimi altyapı yatırımları konusuna gereken önemi veriyor. Taichung'daki Bilim Parkı'na 2,31 milyar dolar (70 milyar Yeni Tayvan Doları) yatırım yapacağını açıklayan Tayvan hükümeti, özellikle Güneydoğu Asya'da akıllı makine ekipmanları, çevre birimleri ve sistemleri alanında lider ihracatçı olma hedefi bulunuyor. Akıllı makine tanımlamasının içine robotik, IoT, büyük veri, akıllı teknolojiler, hassas mekanik sitemler ve akıllı üretimi yerleştiren Tayvan'ın, şu anda var olan üretim tabanını ne yöne evireceği ve yeni yetenekleri hangi noktalarda ekleyeceğini görmek zor değil. Taichung'da yaklaşık 264 milyon dolara (8 milyar Yeni Tayvan Doları) inşa edilecek Taichung Yazılım Parkı'nda 5 bin iş yaratılacağını bilmek bu iddianın boş olmadığını anlamayı sağlıyor.



44 milyar dolarlık coşku

Yılın ilk yarısında küresel piyasalarda riskin azalmasına bağlı olarak, yüzde 10'u Türkiye'ye olmak üzere, gelişmekte olan ülkelere 44,2 milyar TL para girişi oldu. Peki, fon akışı sürmeye devam edecek mi? **BEGÜM NUR ALKIŞ**

YATIRIM

GELİŞMEKTE OLAN ülkeler, yılın ilk altı ayındaki para girişi ile nefes aldı. Uluslararası Finans Enstitüsü'nün (IIF) verilerine göre, sene başından haziran ortasına kadar olan dönemde gelişmekte olan ekonomilerin tahvil ve hisse senetlerine 44,2 milyar dolar tutarında para girişi yaşandı. Gelişmekte olan ülke borsaları yüzde 20'lerin üzerinde değer artışları yaşadı. Türkiye'de ise BIST 100 Endeksi tüm zamanların rekorunu kırarak 100 binli seviyeleri test etti. BIST 30 hisseleri yüzde 28 oranında değer kazandı. IIF verilerine göre, yılbaşından bu yana Türk tahvil piyasalarına 1 milyar 970 milyon dolar, hisse senetlerine ise 2 milyar 681 milyon dolar olmak üzere toplamda 4 milyar 651 milyon dolarlık yabancı girişi gerçekleşti. Yeni para girişi piyasalarda iyimserliği artırırken, önümüzdeki döneme ilişkin beklentileri de güçlendirdi. İlk yarıdaki büyük çıkış dalgası sonrası akla ilk gelen sorulardan biri de fon akışının ve buna bağlı olarak piyasalardaki canlılığın daha ne kadar süreceği yönünde.

Odea Bank Ekonomik Araştırma ve Stratejik Planlama Grup Müdürü Erkan Dernek, önümüzdeki dönem için jeopolitik belirsizliklerin sermaye akımlarında dalgalanmalara yol açabilecek olsa da gelişmekte olan ekonomilerin büyüme ve politika görünümlerinin seyrine bağlı girişlerin devam edebileceğini belirtiyor. Dernek şöyle devam ediyor: "Bu dönemde gelişmiş ekonomilerin para politikalarındaki sıkılaştırma eğiliminin, gelişmekte olan ekonomilere doğru olan fon akışlarını etkileyebileceğini ve bu yüzden yatırımcıların daha seçici davranarak yüksek büyüme ve düşük enflasyon patikası yolunda güven verebilecek gelişmekte olan ülkeleri daha çok tercih edeceklerini düşünüyoruz."

Gelişmekte olan ülkelere olan portföy akımının 2017 yılında 250 milyar dolara yakın bir seviyede gerçekleşmesi bekleniyor. Bu beklentinin altında yatan nedenleri sıralayan IşıkFX Araştırma Uzmanı Selim Önay ise, nedenlerden ilkinin küresel ekonomilerin birçok riski atlatmış durumda olması, Brexit ile başlayan süreçte Trump'ın ABD Başkanı olması ve Avrupa'da politik risklerin geride kalması olarak değerlendiriyor. Diğer bir nedenin ise piyasada oluşan likidite bolluğundan kaynaklandığını belirtiyor.

Yılsonuna kadar dolar/TL ve euro/TL hedef fiyatlarıyla ilgili beklentilerini değerlendiren Erkan Dernek, "Yılın ikinci yarısında dolar/TL kurunun ortalamada 3,55 civarında seyredeceğini öngörüyoruz. Euro/TL'nin ise 4 civarında seyredebileceğini, yılın son çeyreğindeki Avrupa Merkez Bankası kararları ve Almanya seçimleri sonrasında 4,10 civarına kadar da yükselebileceğini düşünüyoruz." diyor. BIST 100'ün döviz fiyatlamasından yıl içerisinde biraz daha ayrışacağına değinen Selim Önay ise, "Önümüzdeki önemli seviyeler 103 ve 106 bin olarak gözükmekte. Endeksin bu seviyeleri yıl içerisinde göreceğini ve ufak bir düzeltme hareketi ile yılı 100 bin seviyelerine yakın seviyelerde kapatabileceğini düşünüyoruz" diyor.

Sonuç olarak gelişmeler gösteriyor ki Türkiye'ye ve gelişmekte olan ülkelere 2017 yılında fon akışı devam edecek. Hızlı fiyat hareketlerine bağlı olarak piyasalarda dalgalanmalar yaşansa da coşkunun süreceği gözleniyor.

ZİRVEDEKİ HİSSELER

Borsa İstanbul dolar bazındaki tarihi zirvesi 51.382'nin yüzde 41 altında. Beklentisi yüksek hisseler çıksa da dolar bazında zirvelerinin hâlâ gerisinde işlem görüyor. ZEYNEP AKTAŞ



YATIRIM

BORSA İSTANBUL dört yıllık ayı piyasasının ardından yükselişe geçti ve temmuz ayında rekor üstüne rekor kırdı. BIST 100 Endeksi 106 bin seviyesine kadar tırmandı. Ancak buna rağmen endeks hâlâ dolar bazında zirvesinin yüzde 41 altında bulunuyor. 2013 yılında dolardaki parasını bozarak banka hisselerine yatıran Adem Karayiğit, gerçekleşen çıkışa sevinse de dolar bazında zararda olduğunu söylüyor. Sektör analistleri de benzer bir tespitte bulunuyor. Ak Yatırım, geçtiğimiz temmuz ortasında yayınladığı raporda, 105 bin direnci sonrasında 108 bin- 112 bin bandının hedeflendiğini belirtmekte. Piyasadaki yukarı hareketin arkasındaki güce baktığımızda ise gelişmekte olan ülkelere gelen sıcak paranın olduğunu görüyoruz. BIST 100 Endeksi ve endeks hisseleri dolar bazındaki zirvelerine göre hâlâ ucuz. Bununla birlikte bazı hisseler dolar bazında zirve seviyelerini çoktan test etti.

Fortune 500 listesinin sanayide en büyük şirketlerinden Tüpraş, dolar bazında tarihi zirveyi gördü.

Peki dolar bazında zirveye tırmanan hisseler yükselişlerini devam ettirebilecekler mi? İşte dolar bazında zirve seviyesine en yakın 15 hissede yabancıların pozisyonları, sektör değerleme oranlarına göre iskonto ve hedef değerler:

ARÇELİK, ÇEMTAŞ VE EREĞLİ

Arçelik, dolar bazında tarihi zirvesini 17 Temmuz 2017 tarihinde 7,62 ile test etti. Hissenin halka açık kısım içindeki payının yüzde 81'i yabancı yatırımcının elinde. Citigroup, hisse için temmuz ayının ikinci haftasında hedef fiyatını 29,50 TL'ye yükseltirken "al" tavsiyesinde bulundu. Zirvedeki bir başka hisse de Çemtaş. Hisse dolar bazında tarihi zirvesi olan 1,33'e yükseldi. Halka açık kısmının yüzde 12,49'u yabancıda bulunuyor. Ereğli Demir Çelik de zirveye tırmanan hisselerden birisi. Hisse dolar bazında tarihi zirvesi olan 2,15'e kadar

yükseldi. Yabancı payı ise yüzde 48,89 seviyesinde. HSBC, Erdemir için hedef fiyatını yükseltirken 7,9 TL'ye çıkardı ve tavsiyesini "tut" olarak belirtti.

SODA, TÜPRAŞ, TOFAŞ FABRİKA VE AKSA
Soda Sanayii, dolar bazındaki zirvesini 17 Temmuz 2017 günü 1,66 ile gördü. Şirket yurt içerisinde en büyük sentetik soda üreticisi. Yabancılar yılbaşından bu yana hissedeki payını yükseltiyor. Halka açık kısmın yüzde 54,86'sı yabancının elinde bulunuyor. Değerleme oranlarına göre hâlâ iskontolu görünüyor. Zirveye tırmanan Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşu Tüpraş ise dolar bazında tarihi zirvesini 30,47 ile gördü. Yabancıların elinde bulunan miktar ise yüzde 79,21. Otomotiv sektöründe öne çıkan Tofaş Oto. Fabrika da 17 Temmuz 2017 günü dolar bazında tarihi zirvesini gördü. Tofaş CEO'su Cengiz Eroldu, Tofaş olarak 2017'yi 300 bin adedin üzerinde bir ihracatla tamamlamayı hedefliyoruz" diyor. Zirvede dikkat çeken bir başka şirket olan Aksa, dolar bazında 4,08'e kadar çıktı.

ASELSAN VE HEKTAŞ
Uzun süredir yükselen bir ivme sergileyen Aselsan, dolar bazında tarihi zirvesini 6,36 ile test etti. Hissedeki yabancılar yılbaşından bu yana daha çok satış ağırlıklı işlem yapıyor. İş Yatırım Analistlerinden Mustafa Küçükmeral hissenin TL bazında hedef değerine ulaştığını düşünüyor. Küçükmeral şirket için 10 Temmuz'da 23 TL hedef fiyat öngörürken hisse 18 Temmuz'a gelindiğinde 24 seviyesinin de üzerine çıktı. Hali hazırda halka açık kısmın yüzde 41'i yabancıların elinde bulunuyor. Hektaş ise geçtiğimiz 17 Temmuz günü tarihi zirvesini 1,56 ile test etti. Hisse ağırlıklı olarak yerli yatırımcıda.

ALKİM KİMYA VE KAĞIT
Alkim Kimya, dolar bazında tarihi zirvesini geçtiğimiz mayıs ayında 8,15 ile gördü. TL bazında 28 seviyesinde bulunuyor. Hisse için analistler yüzde 20'lik yükseliş potansiyeli öngörüyor. Şimdilerde ise zirvesinin altında işlem görüyor. Hissedeki yabancı payı ise yüzde 25,80 seviyesinde bulunuyor. Şirketin ilk çeyrekte gerçekleştirdiği yüzde 61,56 oranındaki kâr artışının korunması hisseyi olumlu yönde destekleyecektir. Alkim Kağıt da dolar bazındaki tarihi zirvesini Haziran ayında 1,79 ile test etti. Şimdilerde ise dolar bazında, zirvesinin yüzde 7,33 altında bulunuyor.

DOLAR BAZINDA TARİHİ ZİRVESİNE TIRMANAN HİSSELER

Sıra	Hisse Adı	Zirve fiyatı ($)	Kapanış ($, 17/07/2017)	Zirvenin Ne kadar Altında? (%)
1	Arçelik	7,62	7,62	0,07
2	Çemtaş	1,33	1,32	0,64
3	Ereğli Demir Celik	2,15	2,14	0,66
4	Soda Sanayii	1,66	1,64	1,03
5	Tüpraş	30,47	30,05	1,40
6	Tofaş Oto. Fab.	8,91	8,72	2,14
7	Aksa	4,08	3,99	2,39
8	Aselsan	6,36	6,18	2,77
9	Hektaş	1,56	1,52	2,96
10	Alkim Kimya	8,15	7,90	3,12
11	Karel Elektronik	1,86	1,80	3,31
12	Kron Telekomünikasyon	5,75	5,56	3,39
13	Parsan	3,38	3,21	5,18
14	Alkim Kağıt	1,79	1,67	7,34
15	Eczacıbaşı İlaç	1,43	1,32	8,21

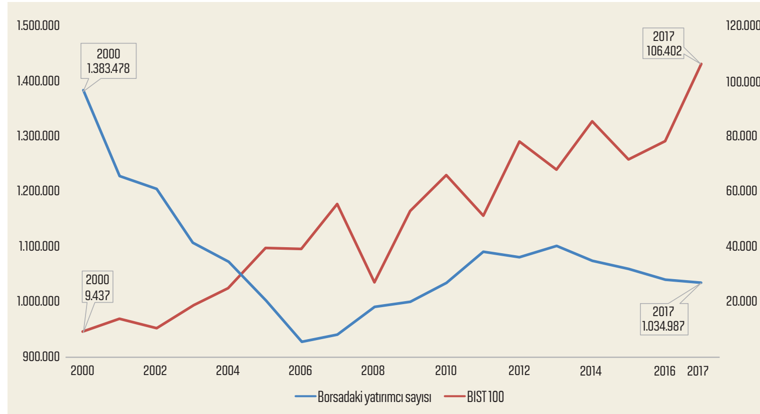
KAREL VE KRON
Karel Elektronik, dolar bazında tarihi zirvesini 17 Temmuz 2017 günü 1,86 ile gördü. Hisse sektörün gerçekleştirdiği performansa uygun olarak kayda değer bir yükseliş sergiledi. Ağırlıklı olarak yerli yatırımcıların pozisyon aldığı hissenin fiyat/kazanç oranı ise yüksek seviyede bulunuyor. Kron Telekomünikasyon da bilişim sektöründe olan ve zirvesinde olan hisselerden. Geçtiğimiz temmuz ayında dolar bazında tarihi zirvesi olan 5,75'e kadar yükseldi. Hissenin fiyat/kazanç oranı BIST 100 Endeksinin üzerinde. Oranın ortalamalara gelebilmesi için mevcut kârlılığın ivmesini artırabilmesi önemli.

PARSAN VE ECZACIBAŞI İLAÇ
Parsan, dolar bazında tarihi zirvesini geçtiğimiz haziran ayında 3,38 ile gördü. Şimdilerde ise zirvesinin altında işlem görüyor. Geçtiğimiz yıl zarar eden şirketin ilk çeyrek bilançosunda da zarar sürüyor. Gelirlerini yükselten firmanın yüksek finansal giderleri zararın oluşmasında etkili oluyor. Yatırımları nedeni ile hissede beklentiler korunuyor. Eczacıbaşı İlaç ise dolar bazındaki tarihi zirvesini mayıs ayında 1,43 ile test etti. Hissenin halka açık kısım içindeki yabancı payı yüzde 32,10 seviyesinde.

Borsa rekorda, yatırımcı sayısı dipte

Borsa temmuz ayında 106 bin seviyesini test ederek tüm zamanların rekorunu kırarken yerli yatırımcı sayısı yerinde saydı. 2000 yılından bu yana yerli yatırımcı sayısı artmıyor.

ZEYNEP AKTAŞ



YATIRIM **BORSA İSTANBUL** temmuz ayında TL bazında tüm zamanların rekorunu kırarak 106.402 seviyesine tırmandı. Hisse senetlerindeki güçlü alım dalgası devam ederken getiriler yükseliyor. Öyle ki, gün içerisinde yaşanan düzeltmelere rağmen yabancı paylarında yükseliş korunuyor. Halihazırda yabancı payı yüzde 65,68 seviyesinde. Borsa İstanbul'da gelişmekte olan ülke borsalarına göre iskonto ve kazanç potansiyelinin yüksekliği yatırımcıları cezbediyor. Temmuz ayının ilk haftasında Londra merkezli yatırım bankası Union Bancaire Privee, Rusya'daki varlıklarını azaltırken Türkiyeıdeki varlıklarını artırdığını açıkladı. İntegral Yatırım Araştırma Direktörü Tuncay Turşucu da gelişmekte olan ülke piyasalarına yönelik oluşan olumlu fon akımlarının ve içeride bilanço beklentilerinin güçlü şekilde devam etmesinin endeks üzerinde etkili olduğunu, söylüyor. Ancak söz konusu olumlu beklentilere rağmen yerli yatırımcı gelişmelerden uzakta duruyor. Borsada yaşanan 2008 krizinde portföyünü ciddi oranda kaybeden ve şimdilerde hisse senetlerinden uzak durmayı tercih eden Seren Yılmaz da onlardan biri. Yılmaz, var olan algının değişmesinin kolay olmadığını, söylüyor. Bankalarda mevduat garantisi olduğunu ancak borsadaki şirketlerin batması halinde hiçbir garantinin olmamasını sorun olarak görüyor.

Profesyoneller ise yüksek riskli işlemlerde bulunmak isteyenlerin bu riski uzmanlarla birlikte yönetebileceğini hatırlatıyor. Peki yatırımcıların borsaya kazandırılması için fonlar bir alternatif olabilir mi? Bu noktada fon yöneticileri umutlu olsa da fonların hisse senetlerine pek de yönelmediği gözleniyor. Toplam fon büyüklüğü içerisindeki hisse fonlarının payı sadece yüzde 5. Emeklilik fonlarındaysa bu oran yüzde 12'lerde. Mevcut oranlar toplam büyüklük içerisinde düşük kalıyor. Sektörde yer alan uzmanlar, finansal okur yazarlığın artırılmasıyla hisse senedi piyasasına ilişkin olumsuz algının kırılabileceğini düşünüyor. Finansal okuryazarlığın tabana yayılması için tüm sektör aktörlerinin üzerine düşeni yerine getirebilmesi önemli. Finansal bilgi düzeyi birikimlerin bilinçli şekilde değerlendirilebilmesi açısından önemli. En basitinden bağımsız portföy şirketlerine başvururken yatırımcıların getirilerini takip edebilmeleri, hangi risk düzeyinde ne istediklerini anlatabilmeleri için dahi finansal okuryazarlığın artması önemli. Ancak bunu tek başına yeterli görmemeli. Sermaye piyasalarında yatırımcı sayısının artmasının yolu kârlı, temettü ödeyen ve yeni yatırımcı kesimini çekebilecek şirketlerin borsaya gelmesi ile yakından alakalı olduğunu göz ardı etmemeli. Satın aldığı şirketin batmayacağına aksine büyüyeceğine duyduğu güven yatırımcıların tercihlerini de değiştirirken uzun vadeli yaklaşımda bulunmasına olanak tanıyacaktır. ■

BORSADAKİ YATIRIMCI SAYISI 2000 YILINDAN BU YANA ARTMIYOR

YIL	Borsadaki yatırımcı sayısı	BIST 100
2000	1.383.478	9.437
2001	1.227.731	13.783
2002	1.204.914	10.370
2003	1.106.752	18.625
2004	1.072.663	24.972
2005	1.004.551	39.778
2006	927.100	39.117
2007	940.766	55.538
2008	989.853	26.864
2009	1.000.261	52.825
2010	1.035.612	66.004
2011	1.090.059	51.267
2012	1.080.262	78.208
2013	1.100.854	67.802
2014	1.075.368	85.721
2015	1.059.313	71.727
2016	1.040.794	78.139
2017*	1.034.987	106.402

*2017/05 itibari ile

Döviz sepetinden fazla kazandıran emeklilik fonları

Yılbaşından bu yana döviz sepeti yüzde 5,5 kazandırırken Kamu Dış Borçlanma Araçları Emeklilik Fonlarının getirileri yüzde 11'leri buldu. Göstergeler yılın son çeyreğinde getirilerin artabileceğini söylüyor.

ZEYNEP AKTAŞ



YATIRIM

DOLAR KURUNDAKİ sert iniş ve çıkışlar spekülatörlerin gözünü kamaştırırken heyecan yapmadan birikimini değerlendirmek isteyenler kamu dış borçlanma araçlarına yatırım yapan fonları tercih ederek döviz sepetinden daha fazla kazandı. Ocak ayında 3,94'e kadar tırmanan dolar kuru sonrasında alçalan kanal içerisinde 3,47'lere kadar indi. Buradan gelen alımlarla birlikte yeniden 3,63'lere tırmanan dolar kuru temmuz ortasına gelindiğinde ise yeniden 3,52'lere geriledi. Global Menkul Değerler stratejisti Gökhan Uskuay, Türkiye'nin satın alınmamış hikayesinin şu anda en büyük carry trade imkanı veren para birimi olması diyor. Uskuay'a göre dolar daha çok düşecek. Kurun oynak hareketi 0.5 dolar+0.5 euro döviz sepetine yatırım yapanlar için ciddi al-sat fırsatı veriyor. Öte yandan yılbaşından bu yana alıp bekleyenler için aynı değerlendirmeyi yapmak zor. Zira kamu dış borçlanma araçlarına yatırım yapan emeklilik fonlarının döviz sepetinin üzerinde kazandırdığı gözlenmekte. Yılbaşından bu yana kamu dış borçlanma araçlarına yatırım yapan emeklilik fonları yüzde 11'leri bulan bir kazanç elde etti. Söz konusu fonlar, dolar cinsinden faiz getirisi elde etmek isteyen, dengeli risk profiline sahip yatırımcılar için uygun nitelikte enstrümanlar olarak önerilmekte. Döviz bazında yatırım yapanların emeklilikte alternatif olarak takip ettikleri bu fonların performanslarının izlenmesinde yarar var. Son beş yıllık getirilerine bakıldığında Kamu Dış Borçlanma Araçları Emeklilik Fonlarının getirisinin yüzde 104'e ulaştığını görmekteyiz. Aynı dönemde 0.5 dolar+0.5 euro döviz sepetinin performansı ise yüzde 89'da kaldı. Kamu Dış Borçlanma Araçları Emeklilik Fonları, döviz sepetine göre daha fazla kazandırmasına rağmen buraya yönelen fon büyüklüğünün sınırlı olduğunu görüyoruz. Halihazırda 71 milyar TL tutarındaki emeklilik fon büyüklüğünün yüzde 7,94'ü kamu dış borçlanma aracı fonlarından oluşuyor. Birikim sahipleri ağırlıklı olarak borçlanma araçları fonlarına yöneliyor. Bununla birlikte getirisini artırmak isteyenlerin Kamu Dış Borçlanma Araçları Fonlarına yöneldiğini görüyoruz. Son üç yılda döviz almak yerine parasını emeklilik fonlarına ve kamu dış borçlanma araçlarına yatırdığını belirten Mehmet Akdeniz, dövizden daha fazla getiri sağladığını, dile getiriyor. Döviz biriktirenler için hem yatırım fonlarında hem de emeklilik fonlarında kamu dış borçlanma araçlarının iyi bir alternatif olduğunu düşünen Akdeniz, faizin üzerinde getiri elde ettiğini, söylüyor. Görünen o ki fonlar alternatif yaratabildikleri oranda katılımcılarını memnun ederken portföylerini de büyütme potansiyeline sahip olabilmekte. ■

YILBAŞINDAN BU YANA EN ÇOK KAZANDIRAN KAMU DIŞ BORÇLANMA ARAÇLARI EMEKLİLİK FONLARI

Emeklilik fonu adı	Yılbaşından bu yana getiri (%)
Fiba Em. ve Hay. Oyak Port. Kam.Dış.Bor. Ar. EYF	11,26
Anadolu Hayat Em. Glr Am.İki.Kam.Dı.Bor.Ar. EYF	11,24
Allianz Yaşam ve Em. Glr.Am.2.K.D.B.Ar. EYF	11,07
Allianz Hayat Em. İkinci Kamu Dış Brç.A. EYF	10,80
Groupama Em. Grp.Yön.Gelir Am.Kamu Dış Borç.Ar.EYF	9,65
Veriler 17 Temmuz 2017 itibari ile hesaplanmıştır.	

KAMU DIŞ BORÇLANMA ARAÇLARI EMEKLİLİK FONLARI SON 5 YILDA DÖVİZ SEPETİNDEN FAZLA KAZANDIRDI

Yıl	Döviz Sepeti getirisi(%)	Kamu Dış Borçlanma Araçları Emeklilik Fonları yıllık getirileri (%)
2013	22,28	8,24
2014	1,36	17,61
2015	18,40	19,10
2016	18,74	17,69
2017	5,53	8,19
Son 5 yıl	89,71	104,85

VERGİ GÖRÜŞÜ

Otomatik bilgi değişimi sistemi, vergi idaresinin gündeminde

TBMM tarafından Mayıs 2017 tarihinde onaylanan "Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Sözleşmesi" ile yurt dışı kaynaklı gelirlerin düşük vergi oranı uygulayan ülkelerde muhafaza edilerek vergi dışı bırakılmasının veya vergi planlaması yapılmasının önemli ölçüde engellenmesi amaçlanmaktadır. LEON COŞKUN



LEON ASLAN COŞKUN
Mazars Denge
Yönetim Kurulu Başkanı,
YMM

DEĞERLİ FORTUNE OKUYUCULARIM, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından oluşturulan ve vergi ile ilgili finansal bilgilerin otomatik değişimi hakkındaki gelişmeleri daha önce yine bu sayfalarda sizinle paylaşmıştım. Bu yazımda, neden otomatik bilgi değişimine ihtiyaç duyulduğundan bahsedip, Türkiye uygulamasını irdelemek istiyorum.

Bazı mükellefler daha az vergi ödemek amacıyla varlıklarını başka ülkelerde değerlendirmekte ve elde ettikleri gelirleri mukim oldukları ülkelerde beyan etmeyerek vergiden kaçınma yoluna gitmektedirler.

Son yıllarda vergi anlaşmalarına dayalı klasik bilgi değişiminin, işlemlerin zaman alması, bilgi akışının yetersizliği gibi sebeplerle idarelerin beklentilerini karşılayamadığı anlaşılmış, konuya daha radikal bir çözüm getirilerek, bilgi değişiminin hızlı ve karşı tarafın talebi olmaksızın otomatik olarak sağlanması amacıyla OECD bünyesinde bir ortak raporlama sistemi oluşturulmuştur. Otomatik bilgi değişimine ilişkin 7018 sayılı "Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun"un 20.5.2017 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanması ile Türkiye de bu sisteme katılmıştır. Bugün itibarı ile toplam 100 ülke ortak raporlama kapsamında bilgi değişimi yapmayı taahhüt etmiş bulunmaktadır. 50 ülke söz konusu raporlamayı 2017 yılında yaparken, diğer 50 ülke ise 2018 yılında söz konusu raporlamaya başlayacağını açıklamıştır. Türkiye de 30 Eylül 2018 tarihi itibarı ile ilk bilgi değişimini yapacağını bildirmiştir. Bu çerçevede finansal kurumlar 1.1.2017 ila 31.12.2017 tarihleri arasındaki finansal bilgileri 31 Mayıs 2018 tarihine kadar Türkiye Bankalar Birliği aracılığı ile Gelir İdaresi Başkanlığı'na bildirecek, Gelir İdaresi Başkanlığı ise söz konusu bilgileri 30 Eylül 2018 tarihine kadar anlaşmaya taraf diğer ülke idareleri ile paylaşacaktır. Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından bilgi değişiminin uygulanmasına yönelik yayınlanan taslak tebliğde mevduat bankaları, başkası hesabına finansal varlık bulunduran saklama kuruluşları, yatırım kuruluşları ve belirli sigorta şirketleri finansal hesapları bildirmekle yükümlü finansal kuruluş olarak sayılmışlardır. Söz konusu finansal kuruluşlar ilgili ülkelerin mukimi olan gerçek kişi veya tüzel kişilere ait finansal bilgileri ortaklaşa raporlama sistemi kapsamında bildirime konu edeceklerdir. Ayrıca bildirimi zorunlu kişi tarafından kontrol edilen Pasif Finansal Olmayan Kurum ("FOK")'lara ait hesapların da ilgili finansal kurumlar tarafından bildirilmesi gerekmektedir.

Gelirlerinin yüzde ellisinden fazlası kira, temettü, faiz, royalty gibi pasif gelirlerden oluşan ve bildirimi zorunlu kişi tarafından kontrol edilen FOK'ların finansal hesapları da bildirim kapsamındadır. Örneğin, gerçek kişi bir Türk mukimi tarafından kontrol edilen ve pasif gelir elde eden Luxemburg'da kurulu bir şirketin İsviçre bankalarında herhangi bir mevduat hesabı olması halinde, İsviçre idaresi Lüksemburg şirketinin İsviçre'deki mevduat hesaplarına ilişkin elde ettiği gelirle, hesabın yıl sonu bakiyesine ilişkin bilgileri Türk Gelir İdaresi'ne bildirecektir. Ancak FOK'un faaliyetlerinin, bir finansal kuruluşun faaliyetlerinden farklı iş veya ticaretle iştigal eden, bir veya daha fazla iştirakin çıkarılmış hisse senetlerini tamamen veya kısmen elinde tutmak veya bunlara finansman hizmeti sağlamak olması halinde bilgi değişimi kapsamına girmeyecektir.

Gelir İdaresi Başkanlığı, iletilen söz konusu bilgilerle, elde edilen gelirlerin beyan edilip edilmediğini karşılaştırmak suretiyle mükellefleri beyana davet edebilecektir.

BİST VE DIŞ POLİTİKA

Temmuz ayının ilk üç haftasında Borsa İstanbul, her gün rekor kırdı. Bunlar "nominal" bazda rekordu, ancak dolar bazında rekorların çok uzağındaydı. BIST 100 endeksi Kasım 2007'de 4.85, Kasım 2010'da 5.05 ve nihayet Mayıs 2015'te 5.08 dolar ile üç kez 5 dolar seviyesine yaklaştı. 11 Ocak 2017'de 1.98 dolar seviyesine kadar gerileyen endeks, bu yazının yazıldığı 21 Temmuz'da ancak 3.05 dolar seviyesine yükselebilmişti. **ALİ AĞAOĞLU**

ANAAKIM MEDYADA her gün rekor haberleri yer bulurken, dolar bazında yatırım yapan ve izleyen yabancı fon yöneticileri için rekor henüz çok uzakta. Trump'ın başkan seçilmesi sonrasında esen rüzgar dinmiş, göreve geldiğinden bu yana vaatlerinden sadece İslam ülkelerine seyahat yasağı getirmekten öte bir şey yapamamış olan Trump'ın başı, Rusya ile ilişkileri ve buna bağlı olarak 'görevden azil' riski ile dertte. En büyük vaatlerinden biri olan Obamacare sağlık yasasını gevşetme çabaları kendi partisinden dahi destek bulamayınca piyasalar; Fed'in bilanço daraltma ve faiz artırma kararlarını ertelemek zorunda kalacağı düşüncesiyle; yeniden risk almaya başladılar.

Bu psikoloji ile gelişen ülkelere önemli girişler oldu. Girişler hem bu ülkelerin borsalarını yükseltirken, kurlarını da değerlendirdi. Bunda Euro başta olmak üzere majör para birimlerinin dolara karşı değer kazanmasının (DXY endeksinin düşmesi) payı büyüktü. Ancak TL diğer gelişen ülke para birimleri kadar bundan nemalanamadı.

Bunun da en önemli sebeplerinden birisi son haftalarda AB'nin lider ülkesi konumundaki Almanya ile yaşanan gerginlik idi. Türk asıllı Alman vatandaşı gazeteci Deniz Yücel'in tutuklanmasının ardından insan hakları savunucusu Alman vatandaşı Peter Steudtner'ın beş kişiyle birlikte tutuklanması bardağı taşıran damlalardan biri oldu. Mülteci anlaşması ile ılımlı seyretmeye meyleden ilişki, referandum öncesindeki "Nazi" söylemi ile sertleşmeye başlamıştı. Cumhurbaşkanı ve bakanların G-20 ve 15 Temmuz yıldönümünde Almanya'da konuşma izni verilmemesi, mukabilinde Alman milletvekillerinin İncirlik ve Konya'daki Alman askerlerinin ziyaretine izin verilmemesi ve İncirlikte'teki Alman askerlerinin Ürdün'e nakledilmesi gerilimi daha da artırdı. BGC Partners Menkul Kıymetler başekonomisti Özgür Altuğ'un notuna göre; Türkiye ihracatının yüzde 10'unu (Yaklaşık 14 milyar dolar) Almanya'ya yaparken, 22 milyar dolar ile en büyük ithalatı yaptığımız 2. ülke. 4 milyon Alman turisti ağırlarken, geçtiğimiz 15 yılda 8.9 milyar dolarlık doğrudan yatırım Almanya'dan gelmiş. Yakın ekonomik ilişkilerimiz olan Almanya ile yaşanan gerilim, Alman Dış İşleri bakanının Alman vatandaşlarının Türkiye'ye ziyaretlerine uyarı getirmesine ilişkilerin bu şekilde yürümeyeceğine dair açıklamalar yaptı. Almanya'yı terör örgütlerine destek vermekle suçlayan hükümetin bunu aleni olarak yapması ilişkilerdeki gerilimi; kapalı kapıların ardından, medyanın önüne getirdi.



ALİ AĞAOĞLU
Finansal Piyasalar Danışmanı

Almanya ile yaşanan bu gerilim; AB üyelik müzakerelerinin kopmasına kadar varabilir. Zira Almanya, partnerleriyle bunu görüşeceğini ima ediyor. Önümüzdeki dönem için önemli bir risk BIST'te fiyatlanıyor mu? Korkarım hayır. Katar'ı ciddiye almayan piyasalar, Almanya ile yaşanan sorunu Katar meselesine "benzeterek" umursamıyor olabilir.

Tıpkı 2012 yılında Suriye meselesini de pek fazla ka'ale almadığı gibi... Küresel piyasalardaki iyimserlik ve "balık hafızası" ile Suriye'deki riskleri göz ardı eden piyasa katılımcıları sonraki yıllarda bunun etkilerinin ne denli ağır olduğunu, Türkiye'nin birkaç yıl süren "negatif ayrışmaya" uğrattığını yine unutuyorlar.

Umarım Almanya da benzer bir "buz devri" yaratmaz...

HEP BÜYÜRKEN ŞİMDİ NASIL KÜÇÜLECEK

Enflasyonda yaşanan yumuşamadan sonra piyasalar 2017 yılı içinde yeni bir faiz artışına şüpheli yaklaşsa da FED'in bilançosunu daraltmaya başlayacağı görüşü halen yaygın.

ŞANT MANUKYAN
İş Yatırım Uluslararası Piyasalar – Hisse Senedi ve Türev Müdürü

EYLÜL AYINDA kararını açıklamasına müteakip ekim ayında aktif olarak daralmanın başlamasını bekliyorum. Peki FED bilançosunu nasıl küçültecek? İtfası gelen varlıklardan gelen parayı yeni alıma yönlendirmeyerek. Yatırımcılar QE'nin nasıl çalıştığını yeni yeni anlarken şimdi aksi mekanizma nasıl işleyecek? FED'in bonosunun itfası gelince bankaların elindeki bulunan rezervler neden düşsün? Bono giderken yerine para geliyorsa para tabanı neden daralsın vs vs. Bu sorularla meşgul olduğunuzdan emin olduğumdan cevapları basit bir şekilde vermek istedim. Tüm olay bu değil zira varlık swapı bankalar-FED veya yatırımcı-bankalar-FED gibi farklı şekillerde gerçekleşmişti.

İşlemler elektronik olduğu için elbette benim paylaştığım gibi aşamalı bir durum söz konusu değil. Sadece iki teknik isim var. Biri Soma ki FED'in portföy hesabı diyelim, diğeri Treasury General Account (TGA), bu da Hazine'nin FED'deki hesabı diyelim. Şimdi o büyük gün geldi ve ilk bono itfa oldu. FED bu kez yeni alım yapmayacak. Nasıl bir bilanço hareketi silsilesi yaşanacak?

ABD hazinesi "özel bankalardan" mevduatını (deposit) çekecek ve FED'deki TGA hesabına gönderecek (bu hesap kritik). Bilançosunun aktiflerinde bir oynama oldu. Banka mevduat kaybetti ve karşılığında FED'de tuttuğu rezervleri azaldı. FED'in rezerv yükümlülüğü düşerken TGA'da var olan yükümlülüğü arttı.

İkinci aşama: ABD hazinesi bonoyu ödedi ve yükümlülüğü ortadan kalktı, TGA hesabı da elbette azaldı. Böylece aktif ve pasif birbirini sildi. Bankanın yeni bir rolü yok. FED'in varlıklarında duran bono ödenerek ortadan kalktı, fakat TGA hesabı da azaldığı için A=P ama daha T-0 tarihinden daha ufak bir seviyede.

Bu durumda: Bankaların rezervi düşmüş oldu yani FED'de tuttukları ve faiz aldıkları varlıkları azaldı, yani para tabanı daraldı. FED'in itfa olan varlık kadar bilançosu küçüldü. Buraya kadar her şey net.

Normal zamanlarda ABD tahvilleri özel sektörün elinde bulunduğunda itfa eden bir tahvil basit olarak yeni bir ihraçla yer değiştiriyor. Yani bu işlem özelinde faizlerin yukarı gitmesi için bir neden yok. Ancak FED'in elinde tuttuğu bir tahvilin itfası geldiğinde açığa çıkan, yani FED'e ödenen, para yeni ihraç edilen bonolara gidiyor olmayacak. Bu da özel sektöre satılacak bonoların bu kez arz artışı anlamına gelmesi, kendi içinde faizlerin yükselmesi demek. Bu piyasanın fazlası ile hafife aldığı bir nokta ve ciddi çalkantılar yaratabilir. FED'in bilançosunu normal yani 2.5-3 trilyon dolar seviyesine çekebilecek kadar süresi olacağını sanmıyorum. Ancak İngiltere Merkez Bankası, ECB, BOJ gibi diğer merkez bankalarının bilanço küçültmeye başlama şansı bile olmayabilir. ■

ABD Hazinesi		Banka		FED	
A	P	A	P	A	P
-D		-Rezerv	-D		-Rezerv
+TGA					TGA+

2.Aşamada Gerçekleşen İşlemler

ABD Hazinesi		FED	
A	P	A	P
-TGA	-BONO	-BONO	-TGA

SAĞLIKTA VERİ GÜVENLİĞİ NE KADAR SAĞLIKLI?

Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından Ernst & Young'ın katkılarıyla gerçekleştirilen "Sağlıklı Buluşmalar" ortak akıl toplantılarının ilki temmuz ayında gerçekleşti. Toplantının gündemi, "Sağlıkta Kişisel Verilerin Korunması ve Uygulanması" oldu. **TUĞBA İSKEFLİ- BEGÜM NUR ALKIŞ**



BAHÇEŞEHİRÜNİVERSİTESİ Sağlık Bilimleri Enstitüsü tarafından Ernst & Young'ın katkılarıyla Bahçeşehir Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkan Danışmanı Oğuzhan Süral öncülüğünde gerçekleştirilen "Sağlıklı Buluşmalar" ortak akıl toplantılarının birincisi Bahçeşehir Üniversitesi'nde gerçekleştirildi. Süral yaptığı açılış konuşmasında gelenekselleştirmeyi planladıkları "Sağlıklı Buluşmalar" toplantılarının ilkini gerçekleştirmekten duydukları mutluluğu ifade ederek şöyle devam etti: "Sağlık Bilimleri Enstitümüz ile eğitim alanında büyümenin yanı sıra iş dünyasındaki gelişmeleri de yakından takip ediyoruz. Devamı gelecek Sağlıklı Buluşmalar ortak akıl toplantılarıyla sektörün her yönünü irdeleyerek sağlık alanına farklı bakış açıları getirmeyi hedefliyoruz." Fortune Türkiye Yayın Direktörü Cüneyt Toros'un moderatörlüğünde gerçekleşen toplantıda, "Sağlıkta Kişisel Verilerin Korunmasına Bütünsel Yaklaşım" konusu ele alındı. "Sağlıklı Buluşmalar" ortak akıl toplantısında uzman görüşleri doğrultusunda özellikle kişisel verilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi hususunda alınması gereken izinler konusunda yaşanan zorluklar, hukuki dayanaklar ve bilişim teknolojilerinin sektöre sağladığı katkılar konuşuldu.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRÜ PROF. DR. **ŞENAY YALÇIN:**

"Türkiye'de sağlık alanında devrim yaşanıyor."

Toplantının açılış konuşmasını yapan Bahçeşehir Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Şenay Yalçın Bahçeşehir Üniversitesi'nin üstlendiği misyona ve teknolojik alanlarda neleri gerçekleştirdiklerine değindi. Yalçın, "Bahçeşehir Üniversitesi'nin önemli bir sağlık yapılanması var. BAU çatısı altında sekiz ülke ve 28 noktada eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürüyoruz. 'Big data' ve siber güvenlik merkezi kurduk. Sağlıkta verilerin korunması ve veri işlenmesinde önemli adımlarımız var" dedi. Yalçın, konuşmasında teknolojinin insan hayatını kolaylaştırma sanatı olduğuna dikkat çekti ve Bahçeşehir Üniversitesi'nin önemli sağlık yapılanmasındaki çalışmalarından bahsetti ve şöyle devam etti: "BAU bünyesinde Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Bilimleri Meslek Yüksek Okulu ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü bulunuyor. Mühendislik programlarımız bu yapı içinde çok önemli bir yere sahip. Teknolojik alanda ve yenilikte mümkün olduğunca öncülük yapmaya çalışan bir üniversiteyiz. Bu ülkeye doğru hizmet, bizim belirlediğimiz en önemli düsturumuz. Sağlıkta verilerin korunması ve veri işlenmesinde önemli adımlarımız var."



Bahçeşehir Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. **ŞENAY YALÇIN**

ERNST & YOUNG HUKUK ORTAĞI AV. **AHMET SAĞLI:**

"Kişisel sağlık verileri kanunu revize ediliyor."

Toplantıda söz alan Ernst&Young Hukuk Ortağı Av. Ahmet Sağlı da, "Kişisel verilerin korunması Türkiye için çok yeni bir konu ve yeni bir kültür. Bununla ilgili bir buçuk yıldır değişik sektörlerde çalışmalar yapıyor ve projelerde yer alıyoruz. Avrupa'da uzun yıllardan beri tartışılan ve mevzuata 1995 yılında bağlanan kişisel veriler konusunda Türkiye'de mevzuat yürürlüğe yeni girdi" dedi. Sağlı'nın paylaştığı bilgilere göre, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Ekim 2016 itibariyle yürürlüğe girdi. Özellikle kişilere ait veriler kullanılırken rıza alınması ve belirli kurallara bağlı kalınması önemli konulardan biri. Kanunun temeli de bunu gerektiriyor. Sağlı, 1995 yılında AB ülkelerinin mevzuatın yeterli olmaması üzerine gittiği değişikliği anlattı ve şöyle devam etti: "2018 yılında GDPR (General Data Protection Regulation-Genel Veri Koruma Regülasyonu) denen genel data gizliliğiyle ilgili bir regülasyon da çıkacak. Hatta Türkiye'de de şu tartışılıyor. Kanun çerçevesinde çıkacak yönetmeliklerde GDPR, daha sıkı kurallarla bezenmiş mevzuat da, dikkate alınarak bir takım yönetmelikler ve genelgeler çıkartabilir miyiz? Kişisel verilerle ilgili gündemde iki taslak yönetmelik söz konusu. Bunlardan biri veri sorumluları sicili yönetmeliği. Buna göre ticaret sicili gibi bir veri sorumluları sicili kurulması gündemde ve kişisel verileri işleyenlerin buraya kaydı söz konusu olabilecek. İkinci yönetmelik de; kişisel verilerin anonimleştirilmesi; silinmesi ile ilgili bir taslak."

Sağlı, "Kanun neler getiriyor diye bakarsak; kişisel veri tanımı yapıyor; kişiyle bağdaştırabileceğimiz her türlü veriye kişisel veri diyor. Özel nitelikli kişisel veriler tanımı da yapıyor; sağlık verileri, biyometrik veriler, din ve mezhep, siyasi düşüncelerle ilgili konularda bu kapsama giriyor" dedi.

Sağlı son olarak kişisel verilerin işlenme şartlarından bahsederek şöyle devam etti: "En önemli şartı, açık rıza. Açık rıza olmadığı durumlarda getirilen bazı istisnalar var. Özellikle sağlık ve cinsel hayat dışındaki kişisel veriler, kanunda öngörülen hallerde rıza aranmaksızın işlenebilir." Sağlı, bu istisnalardan en önemlisini açıklarken, "Sigorta şirketlerini ilgilendiren bir konu bu. Finansal destek amacıyla alınan kişisel verilerin aslında istisna kapsamında olması söz konusuydu. Ama sigorta firmaları sağlık hizmet sunucusu arasında sayılacak mı, bu yönetmelikte net değil" açıklamasını yaptı.

Ernst & Young Hukuk Ortağı Av. **AHMET SAĞLI**



T.C SAĞLIK BAKANLIĞI SAĞLIK BİLGİ SİSTEMLERİ GENEL MÜDÜRÜ
DR. MAHİR ÜLGÜ:

"Yönetmeliğimizi revizyon çalışmalarına başladık."



T.C Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürü
DR. MAHİR ÜLGÜ

Sağlıklı Buluşmalar toplantısında söz alan Ülgü, sağlıkla ilgili olarak Türkiye genelinde bir yılda 55 bin sağlık çalışanına bilgi güvenliği farkındalık eğitimi verdiklerini anlattı. Ülgü, "Aslen tıp doktoruyum. Sağlık Bakanlığı Bilgi İşlem departmanında 20 yıllık geçmişim var. Diğer taraftan, Türkiye'nin ilk Bilişim Hukuku Anabilim dalının kurucusu ve ilk akademisyeni Doç. Dr. Leyla Keser ile birlikte kişisel sağlık verilerinin hukuki boyutunu ele alan, ülkemizde yayımlanmış ilk kitabı yazdık ve 2009 yılında yayımladık. Devletin vatandaşını bilgilendirme sorumluluğu var. Vatandaşlarımıza elektronik ortamda, aldıkları sağlık hizmeti verilerinden oluşan kişisel bir sağlık dosyası sunabilmek için çalışmalarımıza 2003 yılında başladık. İlk elektronik kişisel sağlık verisi ülkemizde 2005 yılında oluştu diyebiliriz. 2005 yılında veri korumasına yönelik bir mevzuatı da geliştirdik. Büyük veri toplamaya 2009'da başladık. 6698 Sayılı Kanun'un çıkarılması sırasında TBMM dahil tüm sürece bizzat katıldım. Bu kanuna dayalı ilk yönetmeliği Sağlık Bakanlığı yayımladı. Kamuda ilk defa bilişim hukuku danışmanı istihdam ettik. Kamuda yine ilk siber olaylara müdahale birimi organizasyonu kurduk, 3 bin sağlık tesisini içine alan güvenli sanal özel ağımız problemsiz çalışıyor" dedi ve şöyle devam etti: "Sigorta şirketleri ve eczanelerin yayımladığımız yönetmelik kapsamında olup olmadığı konusunu başvurulardan anlıyoruz. Açıkta kalmış gibi görünen bu durumu netleştirmemiz gerekiyor. 80 milyon vatandaşımızdan tek tek yazılı rıza almak, bunları arşivlemek ve korumak, gerektiğinde hemen ulaşabilmek şeklindeki beklentiyi karşılamak üzere kısa dönemli bir çözüm üretilmesi mümkün görünmüyor fakat çalışmalarımızı da sürdürmek zorundayız. Bilindiği gibi Kişisel Verileri Koruma Kurulu görevine başladı. Biz de Kurul'a danışarak birlikte yönetmeliğimizin revizyonuna başladık. Tarafların haklarını korurken sistemin işleyişini de sağlayacak bir yol çizmeliyiz. Ulusal ve Uluslararası Hukuk Normlarına uygun kurallar seti oluşturmak zorundayız."

Ülgü, dünyada ilk ve tek olan İlaç Takip Sistemini, dünyanın en kapsamlı kişisel sağlık kaydı sistemi olan e-Nabız'ı, yine dünyanın en kapsamlı ve en büyük Merkezi Hekim Randevu Sistemini, dünyanın en geniş Tele Radyoloji ağını, işitme engelli vatandaşlarımıza sağlık hizmeti sunumunda 7/24 çalışan işaret dili ile tercüme hizmeti veren bir sistemi, Bakanlığın tüm belge, malzeme, finans ve insan kaynaklarını yöneten sistemler dahil birçok ulusal ölçekli sistemleri kurduklarını ve ülkemizin sağlık bilişimi alanında ihracatçı olmasını istediklerini belirtti.

E&Y DİREKTÖRÜ SİBER GÜVENLİK UZMANI
ÜMİT YALÇIN ŞEN:

"Verinin nasıl yönetileceği önemli."

E&Y Direktörü Siber Güvenlik Uzmanı
ÜMİT YALÇIN ŞEN



Toplantıda söz alan Şen'in uzmanlık alanı bilgi sistemleri güvenliği, siber güvenlik ve veri koruma programları üzerine. Şen özellikle kanun yayınlandıktan sonra bu işle ilgili iyileştirmeler nasıl olur, kanuna uyum ve kültür değişimi nasıl yönetilir konularına ağırlık verdiğine değindi ve şöyle devam etti: "Önümüzdeki yıllarda çok da kolay olacağını tahmin etmediğimiz değişiklikler olacak. Bir hasta verisinin, bir kişisel verinin toplanması, işlenmesi, korunması, gerekiyorsa imhası sırasında önemli bir takım roller, sorumluluklar, bir takım süreç değişiklikleri ve bunun paralelinde bir takım bilgi sistemlerinin güncellemeleri gündeme gelecek. Adapte etmeye çalıştığımız verilerin mahremiyeti konusunun Avrupa'da 30-35 yıllık bir geçmişi var. Zor bir iş. Örneğin, bilgi sistemleri düzenlemeleri açısından bankacılık sektörü, telekom sektörü daha sıkı kontrollere ve düzenlemelere tabiidir; onlar da bile çok sıkı, çok zorlayıcı



durumlarla karşılaşıyoruz."

İşin hukuki tarafında ise kurumlar nezdinde kim, nasıl yönetecek kısmında büyük bir boşluktan söz eden Şen şu bilgileri paylaştı: "Türkiye'de bir takım bankalarda görev tanımı olarak, kişisel veri sorumlusu ataması yapıldı. Fakat genel itibariyle bir boşluk söz konusu. İşin cezai ve idari yaptırımlarından da korkarak hareket ediliyor çünkü sorumluluğun kimde kalacağı bilinmediği için görev almaktan çekiniliyor."

İşin teknik tarafından da bahseden Şen konuşmasına şöyle devam etti: "Kişisel veri envanteri adını verdiğimiz bir çözüm geliştirdik. Bu envanter ofis ortamında Excel dökümanlarda hazırlanıyor. Bir bankada ya da önemli bir sağlık kuruluşundaki veri hacmi düşünüldüğünde Excel'de bir iş yapmak oldukça maliyetli." Buradaki teknoloji ihtiyacına dikkat çekerek bir sonraki adımı ise şöyle anlattı: "Verinin silinmesi ya da anonimleştirilmesi. Bir kurum hizmet vermediği, kanuni olarak işleme veya saklama süresinin dolduğu bir veriyi silmekle yükümlü. Fakat şu anda herhangi bir kurumun veri sildiğini görmüyoruz. Çünkü bu, hem veriden vazgeçmek anlamına geliyor hem de bunun maliyeti var. Verinin nasıl silineceği konusu, büyük bir teknolojik problem olarak karşımızda."

SAS-DER BAŞKANI **BAKİ İTEZ:**

"Islak imzayı almak kolay değil."

Toplantıda konuşulan ve tüm katılımcılar tarafından ortak görüş alan bir diğer konu ise sağlıkta veri kaydı sırasında ıslak imza ile açık rıza alınmasının önemi ve bu hususta yaşanan zorluklardı. Kişisel verilerin korunması konusuyla ilgili SAS-DER Başkanı Baki İtez, sigortacılık sektörü açısından yaşanan zorluklara değindi. Kanundan en çok etkilenen kesimin kendileri olduğunu vurgulayan İtez konuşmasında, ıslak imzayı almanın kolay olmadığından ve bu işlemin bireysel sigortalarda çok daha kolay gerçekleştiğinden bahsetti. Konuyu bir örnek ile detaylandıran İtez, "Bu ay iki grup bize geldi. Bir tanesi 9 bin 700 kişi ve diğeri 8 bin 700 kişi. Birinin dört bölgesi var, diğerinin de 81 ilde şubeleri var. Gruplarda mavi yakalılar da var, eş ve çocuklar da var. Böyle bir durumda ıslak imzayı alabilmeniz imkansız. Biz bu imzaları sağlıklı bir şekilde alabiliyoruz dersek yalan söylemiş oluruz. Hiçbir sigorta şirketi de bu konuda başarılı olamaz" dedi. Bununla ilgili KVK Kurul Başkanına Türkiye Sigortalar Birliği olarak gidildiğini söyleyen İtez, "Islak imza almanın çok zor olduğunu ve mutlaka yeni bir yönetmelikle kaldırılması gerektiğini ilettik. Şu ana kadar maalesef başarılı olamadık" bilgisini paylaştı.

MEMORIAL SAĞLIK GRUBU
MÜŞTERİ DENEYİM DİREKTÖRÜ **İBRAHİM KÜRKÇÜ:**

"Verilerin kullanılabilirliği ve güvenliği arasındaki denge önemli."

Hastane tarafında henüz sürecin başında olduklarını belirten Türkiye Sigortalar Birliği Koordinatörü İbrahim Kürkçü, "Biz biraz daha işin araştırma ve kapsam belirleme aşamasındayız. Yönetmelikle ilgili kendi adımıza atmış olduğumuz bir takım adımlar var. Öncelikle yönetmelik çıkar çıkmaz

aslında bu konuda bilgilenmek ve sektörde neler yapılıyor, nereye doğru gideceğiz, bu süreç nasıl yönetilmiş, sağlık hizmet sağlayıcıları neler yapmış anlayabilmek amacıyla bu alanda hizmet veren firmalarla görüşmeler yaptık. İlk adım olarak içeride bu işin sahipliğini üstlenebilecek bir organizasyon üzerinde çalışmaya başladık. Bir çalışma grubu oluşturduk. Bu çalışma grubu ile en temel veri envanterimizin başlıklarını çıkardık. Veriye gerçekten erişilmesi gereken durumların ve rollerin üzerinden geçerek sınırlandırdık. Verinin kullanılabilirliği ile güvenliği arasında iyi bir denge var. O dengeyi bulabilmek önemli. Belli noktalarda buna başlamak gerekiyordu, biz de başladık. Sahadan gelen yorumlar sonrasında düzenlemeler üzerinde çalışıyoruz" dedi.

TUSAP Yönetim Kurulu Üyesi Ufuk Eren, "Veri konusu çok büyüleyici. Elimde '50 milyon kişiye kaç yılda ulaşıldı?' sorusuna yönelik bir bilgi var. Uçağın 50 milyon kişiye ulaşması 68 yıl sürdü, bu sayı arabada 62 yıl, masalarımızda bulunan telefonda 50 yıl, kredi kartında 28 yıl, elektrikte 46 yıl, televizyonda 22 yıl, ATM'lerde 18 yıl, kişisel bilgisayarlarda 14 yıl, cep telefonunda 12 yıl, Youtube'da dört yıl, Facebook'da üç yıl ve Twitter'da iki yıl. Haziran 2017 rakamlarına göre aylık 2 milyar kişi Facebook ve 1,5 milyar kişi de Youtube'u kullanıyor. Veri konusu, hukuksal taraftan da siber güvenlik tarafından da bizi eksponansiyel olarak daha da ilgilendirecek" dedi.

TÜRKİYE SİGORTALAR BİRLİĞİ KOORDİNATÖRÜ
SEVGİ UNAN:

"Sigorta sektörü olarak açık rıza şartından muaf değiliz."

Sağlıklı Buluşmalar etkinliğinde konuşma yapan bir diğer isim de Türkiye Sigortalar Birliği Koordinatörü Sevgi Unan oldu. Unan, özellikle sağlık verileri konusunda Türkiye Sigorta Birliği olarak kanun çıktıktan sonra hangi çalışmaların yürütüldüğünün ve bunların neticelerinin neler olduğu üzerinde durdu. Unan, "Sağlık verileri KVKK'da üçüncü bir alt grup aslında. Kişisel veriler var, özel nitelikli kişisel veriler var ve sağlık ve cinsel hayata ilişkin verilerde madde olarak belirtilmese bile kanunda açıkça öngörülse de açık rıza olmadan işleyemiyorsunuz. Sigorta sektöründe kanunda var, ama sağlık verisi olduğu için o bizim işimize yaramıyor. Biz bununla ilgili olarak Hazine Müsteşarlığı'yla, Sağlık Bakanlığı'yla, KVKK ile yazışmalar, görüşmeler yaptık. Neticede Sağlık Bakanlığı'nın yönetmeliğine ilişkin olarak, birincisi zaten yazılı açık rızanın yeni yönetmelikle değişeceğini öğrendik. Sigorta sektörünün o yönetmeliğe tabi olmadığını öğrendik. Yönetmeliğe sadece sağlık bakanlığı ve SGK nezdinde faaliyet gösteren sağlık kurumları tabii. Sigorta sektörü olarak biz Sağlık Bakanlığı'nın yönetmeliğine tabii değiliz. Ama bu bizi açık rıza şartından muaf tutmuyor. Bunun için de KVKK ile görüşmelerimiz devam ediyor. Yani sağlık verileri sadece sigorta sektöründe amaca uygun işlenebilsin" dedi.



Türkiye Sigortalar Birliği Koordinatörü **SEVGİ UNAN:**

"Yönetmeliğe sadece Sağlık Bakanlığı ve SGK nezdinde faaliyet gösteren sağlık kurumları tabii. Sigorta sektörü olarak biz Sağlık Bakanlığı'nın yönetmeliğine tabii değiliz."

Oturumda söz alan bir diğer isim Sampo Japon Sağlık Müdürü Çağatay Çınar oldu. Kişisel verilerin işlenme şartlarıyla ilgili Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Madde 5c' den bahseden Çınar, "Madde 5c'deki bir sözleşmenin kurulması veya ifasıyla doğrudan doğruya ilgili olması kaydıyla, sözleşmenin taraflarına ait kişisel verilerin işlenmesinin gerekli olması durumu, zaten açık rıza almaksızın kişisel verileri işleyebilir hale getiriyor. Peki, bizim sıkıntımız nerede başlıyor? Sağlık sigortası sözleşmesi aslında karşılıklı bir sözleşme. Bu sözleşmeden doğan iki nokta var. Bunlardan ilki risk değerlendirmesi yapmak ve ikincisi tazminat talebinin doğru olup olmadığını analiz edip gerekliliğini yerine getirmek. Fakat özel nitelikli kişisel veri sayıp bunu ayrıştırdığı andan itibaren ben

sözleşmeden kaynaklanan edimimi açık rıza olmaksızın yerine getiremez hale geliyorum" dedi. Konunun özel olarak düzenlenmesi gerektiğini belirten Çınar, bununla ilgili taleplerini ilettiğini ekledi.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ MÜTEVELLİ HEYETİ BAŞKAN DANIŞMANI **OĞUZHAN SÜRAL:**

"Vatandaşla konuyu tartışmaya açmak lazım."

Bahçeşehir Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkan Danışmanı Oğuzhan Süral, konunun hasta bireyler açısından önemine değindi ve bireylerin bu konuda açıkça bilgilendirilmesinin gerektiğini söyledi. Süral, "Aslında bu çok uzun zamandır hem dünyada hem de Türkiye'de tartışılan bir konu. Bu konuda üç temel konsept var. Bunlar kişisel bilgi mahremiyeti, bağlamsallık ve güvenlik. Bizim öncelikle yasalardan çok bu konseptleri konuşmaya ihtiyacımız var. Öncelikle vatandaş bakış açısıyla bu konuyu tartışmaya ihtiyacımız var" dedi. Süral, konuyla ilgili bir paradoks olduğunun altını çizerek, sağlık bakımının sürekliliğini sağlamak ile kişisellik mahremiyeti arasında bir çatışma olduğuna değindi ve şöyle devam etti: "Kronik hastalıkların artmasıyla da birlikte sağlık bakımlarının sürekliliğini sağlayabilmek için hasta verisine ihtiyacımız var. İşin bir tarafını bu oluşturuyor. Bu dengeyi de bir şekilde kurabilmemiz lazım. İşin zor tarafı da bu."

Kapanış konuşması öncesi Bahçeşehir Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekanı Sn. Prof. Dr. Nafiz Arıca teknik detaylara değinerek siber güvenlik konusunun öneminden söz etti. Arıca, "Siber güvenlik deyince akla ilk savunma ardından plan gelir. Ama bence sağlık bilişimindeki bilgi güvenliği, siber güvenlik belki savunmadan çok daha önemli. Durumun önemini ifade eden 'Sağlık Bilgi ve Yönetim Sistemleri Topluluğu'nun 2016 yılına ilişkin raporu var önümde. Rapor, 2016 yılında sağlık kuruluşlarının yüzde 80'inin bir siber saldırıya maruz kaldığını belirtiyor. Yüzde 80'lik saldırıdan ötürü 2017 senesinde, sağlık kuruluşlarının organizasyonlarının yüzde 85'indeki iş önceliğinin 'bilgi güvenliği' olacağını ifade ediyor" dedi. Bilişim A.Ş. İş Geliştirme Müdürü Cemal Kıvanç Öner ise temel sorunun sağlık uygulamalarını kimin ne amaçla kullandığı olduğunu ve kayıtlarını tutacak nitelikte yazılımlar içermesinin önemine değindi. Öner, "Vakıflar Genel Müdürlüğü, 260 tane bilgi paylaşım ortamını paydaşlarına, yazılım desteği verene ve belediyelere açıyor. Bunu açarken de şöyle bir şey yapıyor. Sen neye yetkilisin, ne zaman girdin, ne yaptın, kimin verisini sorguladın? Önemli bir politikacıyı mı sorguladın veya bakmakla yükümlü olmadığın bir hastanın mı verisine baktın? Bunların hepsinin kaydı tutuluyor ve bunların arasında bir uyuşmazlık varsa direk raporlanıyor. Bunlar her yazılım öbeği için uygulanabiliyor ve denetlenebiliyor" dedi.



Bahçeşehir Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkan Danışmanı
OĞUZHAN SÜRAL

"Sağlık her yerde konuşuluyor ama biz bir ortak akıl toplantısı yaratalım istedik. Umuyoruz 'Sağlıklı Buluşmalar' organizasyonu büyüyerek devam edecek."

Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü Yrd. Doç. Dr. Hasan Kerem Alptekin "Big data", "tele medicine" ve halk sağlığı kavramlarının bütüncüllüğünün yanı sıra ülkemizde bu konuda sağlanan başarılardan ve bu çalışmaların ülke ekonomisine sağladığı katkılardan bahsederek toplantıyı sonlandırdı. Alptekin, "Bizim üniversitemizin vizyonuna baktığınız zaman, biz birazcık önde gitmeye çalışıyoruz. Big data, Endüstri 4.0 ve siber güvenlik ile ilgili yüksek lisans programımız var. Sağlık bilişimi yüksek lisans programımızın bu noktada özellikle çok ciddi bir açığı kapatacağına inanıyorum" dedi.

Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, yıl sonuna kadar her ay "Sağlıklı Buluşmalar" ortak akıl toplantılarını düzenlemeyi planlıyor. Ağustos ayının konusu, "Şehir Hastanelerinin Hastaya ve Özel Sektöre Etkisi" ardından "Sağlıkta Pazarlama ve İletişim", "Sağlıkta Bireyselleşme", "Sağlık ve Bilişimin Entegrasyonu" ve "Sağlık Sektörüne Endüstri 4.0 Bakışı" konuları alanının uzmanları tarafından değerlendirilecek.



OTEL SEKTÖRÜNÜ ALTÜST EDEN ADAM

Butik oteli yaratan kişi meslektaşlarının Airbnb'yle savaşıyla ilgili vurucu sözler söylüyor. Söylediklerine kulak vermekte yarar var. **SÖYLEŞİ: LEIGH GALLAGHER**

FOTO: NEIL WILDER – CONTOUR BY GETTY IMAGES

IAN SCHRAGER 1980'lerde butik otel konseptine öncülük etti: Ayırt edici özelliğe sahip, şık olana odaklı ve sosyalleşme alanı atmosferini yansıtan lobileriyle özel tasarıma sahip yeni nesil oteller. O yıllarda bu otel konsepti alay konusu olmuştu ancak artık butik oteller endüstrinin ana dayanak noktası. Schrager şimdi ise New York, Manhattan'ın Doğu Kesimi'nde açtığı şık, 370 odalı Public New York adlı lüks oteliyle gündemde. Ancak bu kez sektörde 'bozgunculuk' yapan nokta, fiyat: Oda gecelik fiyatı 150 dolar. Biz de yeni oteli Public, konaklama sektörü ve tabii ki, Airbnb hakkında konuşmak üzere 70 yaşındaki vizyonerle bir araya geldik.

Public'in arkasındaki büyük fikir nedir?

Başlıca fikir, lüksün herkes için olduğu. Kanımca bu önemli bir düşünce; devrim niteliğinde. Lüksü alıyor ve demokratikleştirerek, herkesin erişebileceği bir noktaya taşıyor. Sizin ne kadar zengin olduğunuz ya da lüks için kullanılan geleneksel kriterlerle

ilgili bir durum söz konusu değil. Burası sofistike bir yer; aşırı basitleştirme yok. İnsanların lüks bir otelde bulmayı bekledikleri her şey mevcut.

New York'ta geceliği 150 dolara otel nasıl oluyor?

İş modelini yeniden kurgulayarak ve bu model üzerinde yeniden düşünerek, geçmiş yüzyıldan kalan ve insanların artık hiç de önemsemedikleri tüm gereksiz ayrıntılardan kurtularak bunu başardık. Altın düğmeleri, altın apoletleri ve beyaz eldivenleri olan, askeri üniforma giymiş birisinden hizmet almanın insanlar için çok da önemli olduğunu sanmıyorum. Bu tür geleneksel lüks göstergeleri kimsenin umurunda değil. Her şey kökten değişti. Ancak bazı nedenlerden dolayı, otellerin lükse yaklaşımı değişmedi.

Ama bir yandan da bunun Y kuşağına özgü olmadığını söylüyorsunuz.

Y kuşağı için otel inşa etmek hayatımda duyduğum en aptalca şey. Ses getirecek bir ürün ortaya koyuyorsanız, bunun demografiyle bir ilgisi yoktur. Steve Jobs iPhone'u Y kuşağı için mi yaptı?

Madem Y kuşağından söz ediyoruz, Airbnb'yle ilgili fikriniz nedir?

Airbnb şu parlak, dahice fikirlerden biri ve ben de dahice fikirleri hemen çöpe atmam. Airbnb'yi yaratanlar parlak bir zekaya sahipler. Son derece net ve önemli bir fikirle ortaya çıktılar ve aslında, bütün önemli fikirlerin de zaten son derece net olduklarını düşünüyorum. Bu yalnızca önemli bir fikir değil aynı zamanda otel endüstrisine de ölümcül bir tehdit. Bu gerçek, yüksek sesle söylensin ya da söylenmesin, ölümcül bir tehdit.

Otel endüstrisinin buna cevabıyla ilgili görüşünüz nedir?

Otel endüstrisi Airbnb'nin etkisini yadsıma çabasında. Zamanında online seyahat şirketleriyle ilgili söylediklerini şimdi Airbnb için söylüyorlar. Söyledikleri tamamen aynı. Ve bu da işe yaramayacak. Bu onları bir süre yavaşlatabilir ama durduramayacaktır. İlerlemeyi durduramazsınız.

Airbnb'nin de otellerle aynı vergi ve güvenlik kurallarına uyması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Bence bu hem güvenlik için hem de başka nedenlerden dolayı önemli. Oyun eşit bir şekilde düzleştirilmiş bir alanda oynansın istiyorsunuz. Ancak bu dövüş sırasında olabilecekler dikkat dağıtan bir durum. Ortada bir sis perdesi var. Ama bu böyle olmaz. Bu şekilde dövüşülmez. Güçlü bir fikrin güçlü bir fikirle çarpışması gerekiyor. Oteller insanlara Airbnb'ye kıyasla daha iyi bir hizmet, daha iyi bir deneyim ve daha iyi bir fiyat sunmalı. Ve bunu yapana kadar da, karşı tarafı yenmeyi başaramayacaklar.

Oteller de ev paylaşım işine girmeli mi?

Sanırım evet. Sanırım bunu yapabilmek için çok daha avantajlı bir konuma sahipler. Bence, yenilikçilik fikri Airbnb'den gelmiş olsa da oteller bayrağı onların elinden alıp bu işi çok daha iyi bir şekilde becerebilirler.

Bu yeni trend, butik otellere öncülük yaptığınız ve herkesin de deli olduğunuzu düşündüğü zamanlara benziyor mu?

Evet, aynı durum söz konusu. Her yeni fikre her zaman kuşkuyla bakılır. İnsanlar yalnızca siyah giyen ve SoHo'da yaşayanların otellerime geleceğini söylüyorlardı. Ancak şimdi otel sektöründe geliştirilen lifestyle butik otel sayısı herhangi bir başka üründen çok daha fazla.

Son birkaç yıldır Marriott'la çalışıyorsunuz? Bu çalışmayla ilgili izleniminiz nedir?

Çok iyi bir işbirliği oldu. Marriott'la çalışmak müthiş bir deneyimdi, bakış açımı genişletti. Marriott'takiler her şeyi ortak kararla, uzlaşarak yapıyorlar. Hata yapma lüksleri yok. Ben ise hiçbir şeyi ortak kararla yapmam. Kanımca, bu insanları gerçekten sevmem, bizi birbirimize yakınlaştıran bir faktör oldu. Onlar işlerinde en iyi ve en parlak olanlar. Ve de arkadaşım oldular. ■


Ian Schrager ve misafirler, Delano South Beach'te; yıl 1995.

FOTO: RICK BOMAN - AP

LOZAN'I KEŞFETMEK

İster yabancı diplomat olun ister çikolata peşinde turist, Lozan'daki Beau-Rivage Palace otelinin baş concierge'i Sylvie Gonin, İsviçre'nin göl kıyısındaki pitoresk şehrinde nasıl zaman geçirilebileceğine dair kayda değer önerilerde bulunuyor.

ADAM ERACE





[1] Lozan yakınlarında Cenevre Gölü üzerinde Lutry Beach.
[2] Lozan'daki cumartesi pazarında peynir tezgâhı.

YENİLENEN CİVAR BÖLGE: Geçmiş yıllarda, Flon bölgesi pek temiz değildi ve biraz da tehlikeliydi. Ama şimdi tamamen yenilenmiş durumda. Barlar ve sinemalar dahil hareketli bir gece yaşamı söz konusu. Eğer gençseniz ve Lozan'daki yaşamı görmek istiyorsanız, gideceğiniz yer Flon olmalı.

EN İYİ YENİ RESTORAN: Kısa süre önce, şehrin merkezinde son derece hoş bir İtalyan restoranı açıldı: Amici. Amici'nin mutfağı otantik; şefleri Calabria ve Sicilya'dan geliyor. Bu restoranın kendi yapımı olan makarnalarını, ahtapot salatasını ve çeşitli otlar ve tereyağıyla pişirilmiş bütün balığını seviyorum.

GÖL AKTİVİTELERİ: Büyük ve derin bir göl olan Cenevre Gölü pek çok aktiviteye ev sahipliği yapar. Son zamanlarda özellikle scuba, dalış meraklılarının gözdesi olmuş durumda. Yerel bir işletme olan CGN sizi zaman içinde yolculuğa çıkaracak buharlı büyük ve hoş vapurlar işletiyor. Özellikle hava güzel olduğunda, akşam yemeği için muhteşem bir güneş batımı turu var.

ÇİKOLATA DÜKKÂNI: Otelden çok da uzak olmayan bir noktada Durig var. Dükkânın aynı zamanda sahibi de olan çikolatacı Dan Durig yalnızca organik kakao kullanıyor ve bundan dolayı da çikolatası mükemmel ve son derece saf. Kendisinin modern bir çalışma yöntemi var; lezzeti zorlayabilecek kırmızı biber ya da başka baharatları da eklemekten kaçınmıyor ve şaşırtıcı bir biçimde, son derece lezzetli çikolatalar ortaya koymayı başarıyor.

RADARDAKİ MÜZE: Otelden beş dakikalık yürüyüş mesafesinde Olimpiyat Müzesi yer alıyor. Bu müze, Yunanlılar ve Romalılardan başlayıp zamanımızdaki modern oyunlara kadar Olimpiyat tarihinin izini sürüyor. Ayı zamanda interaktif bir müze.

ALIŞVERİŞ: Burada şaşaalı bir alışveriş ortamı yok ama pek çok hoş, küçük butik ve ayrıca eski şehirde kurulan cumartesi pazarı var. Yerli halkın rağbet ettiği pazar özellikle de ilkbaharda öğle yemeği ya da kahve için ideal. Burası yalnızca öğle saat bire kadar açık.

10,000 DOLARLIK GÜN



Sylvie Gonin'den Lozan'da bizim için son derece özel, unutulmayacak bir gün planlamasını istedik... "Otelimizden yakınlardaki helikopter pistine özel limuzinle transfer organize edebiliriz; buradan özel bir helikopterle Cenevre Gölü ve muhteşem İsviçre Alpleri üzerinde tur atabilirsiniz. Daha sonra yine helikopterle dünyaca ünlü Matterhorn etrafında gezip, Zermatt'a inebilirsiniz; burada yerel ve uluslararası lezzetleri şampanya eşliğinde tadacağınız sürpriz bir piknikle karşılanacaksınız. Şampanya ya Salon Blanc de Blancs 1999 ya da Krug Grande Cuvée olacak. Pikniğin ardından otelin iki Michelin yıldızlı restoranı Anne-Sophie Pic'te rahat bir akşam geçirmek üzere geri getirileceksiniz."

CENEVRE GÖLÜ: LAURENT GILLIERON-KEYSTONE/AP; PEYNİR PAZARI: PATRICK FRILET/HEMIS-ALAMY



Fuarların Başkenti:

ALMANYA

Almanya bir fuar merkezi olarak uluslararası fuarların organizasyonu ve yürütülmesi konusunda dünya ülkeleri arasında birinci sırada yer alıyor. Dünyanın küresel açıdan en önemli sektör buluşmalarından üçte ikisi Almanya'da gerçekleşiyor. Frankfurt, Münih, Köln, Berlin ve Hannover kentlerinde düzenlenen dünyaca ünlü sektörel fuarlara ise katılım büyük. - **ŞULE LALELİ**

Almanya uluslararası ekonomide sağlam bir yere sahip. Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTÖ) her yıl yayınladığı sıralamalarda, Almanya düzenli olarak Çin ve ABD'nin ardından dünyanın en büyük üç ihracat ülkesi arasında yer alıyor. Almanya'da kazanılan neredeyse her iki euro'dan biri yurt dışıyla yapılan işler üzerinden elde ediliyor. İstihdamın neredeyse dörtte biri ihracata bağlı; bu oran sanayi alanında yarıya ulaşıyor. Almanya'da yaklaşık 800 bin şirket dış ticarette faal durumda. Alman Sanayi ve Ticaret Odası'nın (DHIK) tahminlerine göre Alman şirketleri yurt dışında 7 milyondan fazla kişiye istihdam sağlıyor.

FUARLAR SANAYİNİN PERFORMANSINI YANSITIYOR

Almanya yaklaşık 150 uluslararası sektör fuarıyla malların pazarlandığı dünya çapında önemli bir yer. Küresel ölçekte lider durumdaki sektör fuarlarının yaklaşık üçte ikisi Almanya'da gerçekleşiyor. Önemli yıllık fuar organizasyonlarından biri, sanayinin performans fuarı sayılan Hannover Fuarı, bir diğeri de iki yılda bir Frankfurt'ta (Main) gerçekleşen Uluslararası Otomobil Fuarı (IAA). Bilgi teknolojileri alanındaki lider organizasyonlarsa Hannover'deki CeBIT ve Berlin'deki Uluslararası Medya Fuarı (IFA) eğlence ve iletişim amaçlı elektrotekniğin sergilendiği yer olarak dikkat çekiyor. Berlin'de her yıl turizm sektörü, Uluslararası Turizm Borsası'nda (ITB) biraraya geliyor. Kitapla ilgili olarak da Frankfurt Kitap Fuarı her yıl Ekim ayında dünya çapındaki en önemli sektörel etkinliklerden biri olarak düzenleniyor. Görüntü teknolojisi ve görsel medya alanındaki adres Köln'deki "photokina."

Alman ekonomisinin sergi ve fuarcılık komisyonu AUMA Almanya'da fuarcılık sektörünün çatı örgütü. AUMA'nın ana görevi yurt dışında Alman fuarcılığını güçlendirmek. AUMA Alman ekonomisinin yurt dışı fuarcılık etkinliklerini koordine ediyor. Federal hükümetin desteklediği, sayıları yıl-

da yaklaşık 230'u bulan ihracat platformu da bunlar arasında. AUMA'da örgütlenmiş olan fuarcı şirketler yurt dışında büyüme trendindeki bölgelerde yılda 200'den fazla fuar düzenliyor.


Lufthansa, dünyada 410 uçuş noktasına hizmet sağlıyor.



SEKTÖR BULUŞMALARININ ÜÇTE İKİSİ ALMANYA'DA GERÇEKLEŞİYOR

Almanya ihracat alanında otomobil ve otomobil parçaları, makine, kimyasal ürünler ve elektronik veri işleme sistemleri ağırlıklı sektörlerle öne çıkıyor. Bu dört ürün grubu Almanya'nın ihracat hacminin yarısını oluşturuyor. Almanya'nın toplam ihracatının yüzde 58'i AB üyesi olan partner ülkelere gerçekleşiyor. Dolayısıyla da bu ülkeler Almanya'nın ihracatında en önemli hedef pazarı oluşturuyorlar. Fuarlar dünya ticareti için merkezi öneme sahip. Almanya fuar merkezi olarak uluslararası fuarların organizasyonu ve yürütülmesi konusunda dünya ülkeleri arasında birinci. Dünyanın küresel açıdan en önemli sektör buluşmalarından üçte ikisi Almanya'da gerçekleşiyor. Almanya'da her yıl düzenlenen yaklaşık 150 uluslararası fuar 10 milyon kişi tarafından ziyaret ediliyor. Almanya aynı zamanda hem Avrupa hem de dünya çapındaki ürün ticareti için önemli bir transfer noktası. AB'de bu kadar çok ürün transferinin gerçekleştirildiği başka bir ülke yok. AB'deki ilk on lojistik pazarının cirolarının üçte biri Almanya'da elde ediliyor. Almanya'da yaklaşık üç milyon kişi lojistik alanında çalışıyor.

Hamburg Limanı yılda yaklaşık 9,7 milyon standart konteyner geçişiyle dünya ticaretine açılan bir kapı. Almanya, uluslararası ticaretin kurallarının belirlenmesinde, finans piyasalarının düzenlenmesinde, para ve kur yönetimi gibi konularda küreselleşmenin şekillenmesine katkıda bulunmak üzere çalışıyor. Frankfurt, Münih, Köln, Berlin ve Hannover kentlerinde düzenlenen dünyaca ünlü sektörel fuarlara katılım büyük. Bu büyük fuarlara ve gelişmiş şehirlere en fazla yolcu taşıyan Lufthansa Group Havayolları ise yolcu sayısı ve kapasitesinde artış sağladı.

LUFTHANSA, 2017 İLK YARIDA 60 MİLYON YOLCU TAŞIDI

Fuarlarla öne çıkan Almanya'nın ulusal havayolu şirketi Lufthansa, kendi bünyesinde yaklaşık 100 ülkede 200 çeşit uçuş noktasına ve diğer ortak havayolları ile dünyada yaklaşık 410 uçuş noktasına hizmet sağlıyor. Lufthansa Alman Hava Yolları hem Haziran ayında hem de yılın ilk yarısında uçuş kapasitesinde tarihi bir başarı elde etti. Lufthansa'nın filosu Avrupanın en büyük havalimanı olan Frankfurt Havalimanı'nda bulunuyor. Haziran ayında Lufthansa Group Havayolları, bir önceki yıla göre yüzde 18 artışla, yaklaşık 12 milyon yolcu taşıdı. Haziran ayında doluluk oranı, bir önceki yıla göre 2.6 puan artış göstererek yüzde 82.8 olarak gerçekleşti. Aynı dönemde yolcu kapasitesi, bir önceki yıla göre yüzde 12.3, gelir ise yüzde 15.9 artış gösterdi. Doluluk oranı ise 2.6 puan artışla yüzde 82.8'e yükseldi.

Genel olarak, Lufthansa Group, 2017 yılının ilk yarısında şu ana kadarki en yüksek yolcu sayısına ulaştı. Doluluk oranı ise, bir önceki yıla göre 2.7 puan artış göstererek tarihi bir oranla yüzde 79 olarak kaydedildi. Haziran ayında kargo kapasitesi yüzde 2.9 artarken, kargo geliri yüzde 8.1'e yükseldi. Aynı dönemde kargoda doluluk oranı 3.3 puan arttı. 2017 yılının ilk yarısında ise kargo kapasitesi, bir önceki yıla göre yüzde 2.9 artış gösterdi. Bu dönemde kargo geliri yüzde 7.1 artış gösterirken, doluluk oranı 2.7 puan yükseldi.Haziran ayında Lufthansa Group Havayolları, Lufthansa Alman Hava Yolları, SWISS ve Austrian, bir önceki yıla göre yüzde 6.7, geçen yılın aynı ayına göre yüzde 5.1 artışla 8.8 milyon yolcu taşıdı.

İDEAL KONUMA SAHİP FUAR ŞEHİRLERİ

Dortmund, Düsseldorf, Essen ve Köln fuarları küresel pazarlardaki güncel duruma göre dünyanın her yerinden gelen katılımcılar için önemli bir pazarlama aracı olarak rol üstleniyorlar. Kuzey Ren-Vestfalya'nın mükemmel altyapısı ve merkezi konumu, tüm fuar şehirlerine en iyi erişimi ve flaş ürünlerin buradan dünya pazarlarına taşınmasını sağlıyor. Toplam yaklaşık 716 bin metrekarelik kapalı sergi alanı Kuzey Ren-Vestfalya'nın sadece Almanya'nın değil Hannover, Frankfurt/Main, Milano, Guangzhou (Çin), Şikago, Valensiya ve Paris'in önünde dünyanın en büyük fuar merkezi olmasını sağlar. Köln'deki en ünlü dünya fuarları arasında Anuga, gamescon, imm cologne ve Photokina öne çıkıyor. 284 bin metrekare ile dünyanın en büyük beşinci fuar alanı olan Köln Fuar Merkezi, dünya çapındaki 25'i aşkın sektör için bir numaralı fuar alanı konumunda.



BİR YAPAY ZEKA ÜRÜNÜ:

AUDI A8

Audi'nin son modeli Audi A8, yapay zeka ürünü pek çok özelliğiyle hayallerdeki otomobili gerçek dünyaya ışınlıyor.

BEGÜM NUR ALKIŞ

YENİ SANAT (Art Nouveau) akımının öncülerinden Mimar Antoni Gaudi'nin muhteşem eserleriyle süslü İspanya'nın Barselona şehrindeyiz. Audi AG'nin düzenlediği "Audi Summit 2017" etkinliğinde Audi'nin amiral gemisi Audi A8 yapay zeka pilotu özellikleriyle ilgi uyandırıyor. Gidiş ve geliş şeritlerinin bariyerle ayrıldığı otoyol ve ana yollarda, 60 km/h'den düşük hızlarda otomobilin kontrolünü ele alıyor olması ise en önemli özelliklerinden. Audi A8, 2018 yılından itibaren üreteceği otomobillerde park pilotu, otopark pilotu, sıkışık trafik pilotu gibi pilotlu sürüş fonksiyonlarıyla da donatılacak. Yeni model, Türkiye'de ise 2018 yılının ilk çeyreğinde satışa sunulacak. Audi Summit 2017'nin renkli atmosferinde ışık şovları ve dans gösterileri katılımcıları büyülüyor öyle ki, etkinliğin açılış konuşmasını ünlü Amerikan dizisi "The Big Bang Theory"nin nam-ı diğer Raj Koothrappali'si Kunal Nayyar yapıyor. Ardından Audi RS 3 LMS, Audi RS 5 DTM, Audi R8 LMS, Q2, Q5, SQ5 ve SQ7 gibi Audi'nin farklı birçok modeli sahnede boy gösteriyor. Organizasyonun yıldızı ise sahneye en son çıkan Audi A8 oluyor.



AUDİ A8, TÜRKİYE'DE 2018'İN İLK ÇEYREĞİNDE SATIŞA SUNULACAK.



Audi'nin yeni modeline yakından baktığımızda, bir önceki modelinde kullanılan geleneksel döner düğme ve dokunmatik ekranını geçmişte bırakarak, gösterge panelinde kullanılan düğme sayısını son derece azalttığını görüyoruz. Model, Audi lazer aydınlatma kullanan çarpıcı HD Matrix LED farlar ve arkada OLED teknolojisinden yararlanan LED şerit aydınlatmalar ile hem gündüz hem de gece dikkati üzerine çekiyor.

ARACIYLA KONUŞAN SÜRÜCÜLER

Modelin dizel motoru, 286 hp güç üretirken, benzinli motoru ise 340 hp güç üretme kapasitesine sahip. Dokunmatik kontrol konsepti ve yeni tasarım diliyle dikkat çeken model, otomatik sürüş için geliştirilen ilk tüketici sınıfı otomobil olma özelliğini taşıyor. Modelin orta konsolunda bulunan AI düğmesi ile aktifleşen sistem ile kalkış, hızlanma, dönüş ve frenler sıkışık trafik pilotu tarafından yönetiliyor. Bu sayede sürücünün sürekli otomobilini kontrol etme ihtiyacı ortadan kaldırılıyor. Hız 60 km/h'yi aştığında ise bir uyarıyla sürücün otomobilin kontrolünü yeniden devralmasını sağlanıyor. Audi'nin geliştirdiği yapay zekalı (AI) sıkışık trafik pilotu, A8'in satışa sunulduğu ülkelerin yerel mevzuatlarına ve uygulamalarına göre şekillenmesi planlanıyor. Audi A8 aynı zamanda kullanıcı ile konuşabilme özelliğine sahip. Audi Türkiye Genel Müdürü Gino



Audi'nin A8 L versiyonunda opsiyonel dinlenme koltuğu ve ayak dayama yeri bulunuyor.

Bottaro bu özellikle ilgili, "Sürücü, otomobilin birçok fonksiyonuna yeni ve doğal ses kontrol sistemiyle kumanda edebiliyor. Varılacak yer ve ortam bilgileri ya araç içi bilgisayarından, ya da LTE hızındaki bağlantı ile bulut üzerinden alınıyor" diyor ve ekliyor: "Büyük oranda optimize edilen navigasyon sistemi de yeni bir özelliğe sahip: Sistem artık kullanılan yolları öğrenerek kendini geliştiriyor. Bu sayede sürücüye aramalarda akıllı tavsiyeler sunuyor."

İNSAN ROBOT İŞBİRLİĞİNİN SON NOKTASI

Audi A8 tasarım yönünden değerlendirildiğinde ise geniş ve yüksek tek çerçeveli ızgara ile akıcı ve sert hatlara sahip ön kısmı, sportif bir görünüm sunuyor. Bottaro, modelin en klas koltuğunun sağ arkada yer aldığından bahsediyor. A8 L versiyonunda yer alan opsiyonel dinlenme koltuğu dört farklı ayar seçeneğine ve bir de ayak dayama yerine sahip. Dinlenme koltuğuna oturan yolcu, ön yolcu koltuğunun arkasına entegre edilen ve birçok ayara sahip olan ünite yardımıyla ayaklarını ısıtıp ayaklarına masaj yapabiliyor. Tasarımla ilgili detay veren Bottaro, "Arka koltuktaki yolcular ayrıca ortam aydınlatması, yeni HD Matrix okuma ışıkları ve masaj koltukları gibi birçok fonksiyonu kontrol edebildikleri gibi, ayrı bir işletim ünitesi üzerinden telefon konuşmalarını da gerçekleştirebiliyorlar. Sürücü, bilgi ve eğlence sistemini, geniş ekran üzerinden, parmak uçlarıyla kontrol ediyor. Orta konsol üzerinde yer alan ikinci bir dokunmatik ekran ise klima ve konfor seçeneklerini ayarlamak ve yazı yazmak için kullanılıyor. Sürücü üst veya alttaki ekrandan seçim yaptığında teyit amaçlı olarak bir ses ve titreşim yoluyla uyarılıyor" diyor. Etkinlikte yeni model olduğu kadar otomobil

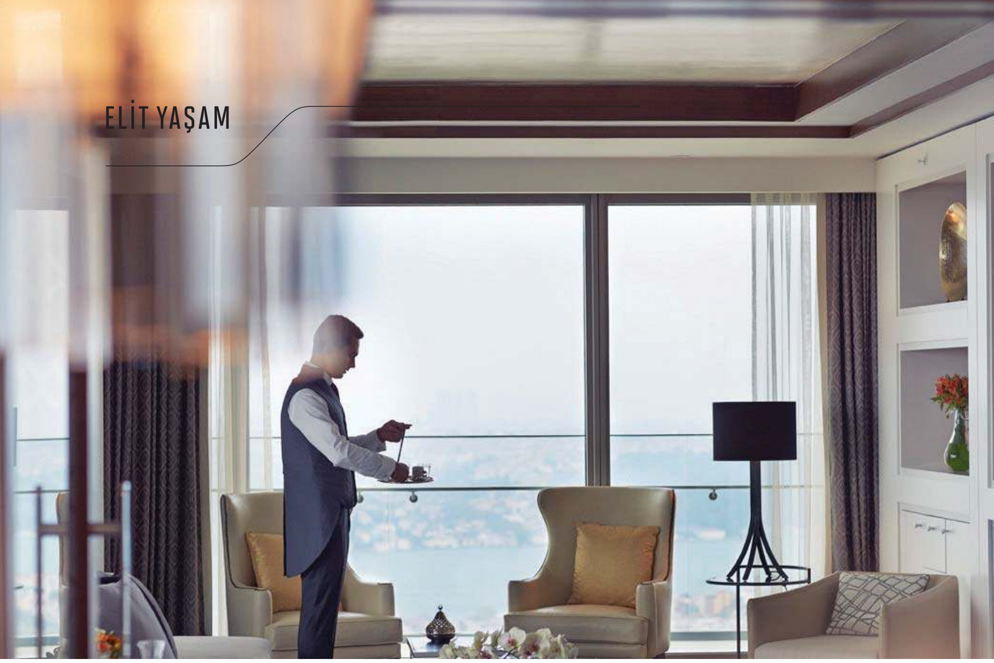

Audi Türkiye Genel Müdürü Gino Bottaro

tasarımından, üretime, pilotlu sürüşten, derin öğrenme konseptinde gelinen noktalara kadar pek çok konu ele alındı. Bu anlamda Audi, dijital ve sürdürülebilir bir yapıya bürünmeye hazırlanıyor. Endüstri 4.0 stratejisini "ilerici olmak" ya da diğer bir adıyla "vorsprung" olarak belirleyen şirket, şehir yaşamı içindeki mobiliteyi yeniden şekillendirmeyi hedefliyor. Bottaro, Audi Summit'te markanın 2025 stratejilerine temel teşkil eden "dijitalleşme", "sürdürülebilirlik" ve "şehirleşme" ana trendlerine olan yaklaşımlarını ortak bir platformda paylaştığını belirtiyor.

Dijitalleşme platformunda, sanal gerçeklik araçları, müşterilere hayallerinin otomobilini sanal ortamda, interaktif bir şekilde geliştirme imkanı sunuyor. Audi, kişisel mobilite konseptini talebe bağlı ileri düzey çözümlerle geliştirerek 2020 yılına kadar 15 pazara sunmayı planlıyor. Bottaro konuyla ilgili ekleme yapıyor: "Geleceğin üretim tesisleri de bu ağa katılacak. Akıllı Fabrika, bütün üretim adımlarını dijital olarak yeniden senkronize ediyor. Modüler üretim süreçleri, yapay zeka ve insanrobot işbirliği, otomobil üretimini kaynaklar açısından daha esnek ve daha kolay hale getiriyor." Sürdürülebilirlik ile ilgili şirket 2020 yılına kadar yüksek performanslı üç elektrikli model geliştirmeyi planlıyor. "Temiz fabrikalarda üretilen temiz otomobiller" sloganıyla Audi, Brüksel'de üretilen Audi e-tron elektrikli otomobilleri karbondioksit-nötr hale getirmek için çeşitli çalışmalar yapıyor.

Audi şehirlileşme konusunda ise pilotlu sürüş ve pilotlu park, kentsel altyapı ağı gibi teknolojiler sayesinde kentsel mobilitenin sürekli dönüşümünde de etkin bir rol oynuyor. Günümüzde şehirdeki trafik yoğunluğunun yüzde 40'ının, park yeri arayan araçlardan kaynaklandığının altını çizen Bottaro, "Audi, trafik akış bilgisini, HERE dijital harita sağlayıcısı aracılığıyla diğer araçlardan anonim olarak elde edilen sensör verileriyle birleştiriyor. Bunun sonucunda, çok yakında sürücüleri nokta atışı bir şekilde boş park yerlerine yönlendirmek mümkün olacak. Park yeri arayışında dönüp durmak geçmişte kalırken, trafik yoğunluğu azalacak ve müşteriler bu sayede zamandan tasarruf edebilecek" diyor. Bu uygulama ile hem trafiğin azaltılması hem de sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkıda bulunması düşünülüyor. ■





Butler "Kâhya" hizmetli ilk rezidans

İstanbul'da yeni hizmete giren ve butler hizmeti veren ilk lüks rezidans olan Raffles Residences, iş seyahatleri sebebiyle şehirde konaklayacaklar için otel konforunu ev rahatlığıyla sunuyor. **BEGÜM NUR ALKIŞ**

OTEL **RAFFLES İSTANBUL,** uzun süreli iş seyahatleri sebebiyle İstanbul'da ikamet edenler için otel bünyesinde hizmete giren ve 66 suitten oluşan Raffles Residences'ı geçtiğimiz mayıs ayında hayata geçirdi. 127 yıl önce kurulduğunda "Lüks, ne yaptığınız ile ilgili değil, nasıl hissettiğiniz ile ilgilidir" düşüncesiyle yola çıkan Raffles, "duygusal lüks" kavramını bir adım öteye taşıma hedefiyle beş yıldızlı otel konforunu ev rahatlığıyla sunuyor. İçerisinde mutfağı, elektrikli ev aletleri, çamaşır odası ve çift banyosu olan rezidanslar, 100-200 metrekare arasında değişen büyüklükleriyle beş farklı tipte bulunuyor. Misafirler 24 saat butler hizmeti, Raffles Residences Lounge ve Raffles Spa gibi Raffles'ın ayrıcalıklı hizmetlerinden de faydalanabiliyor. Günlük, aylık veya uzun dönem farklı fiyatlandırma alternatiflerinin olduğu Raffles Residence Suite'in fiyatları aylık 4 bin 500 eurodan başlıyor. Kısa sürede uzun konaklamalara gösterilen ilgiden memnun olduklarını söyleyen Raffles İstanbul Genel Müdürü Christian Hirt, "Raffles İstanbul'un temel özelliklerinden biri kıtaların bu muhteşem şehirde yolu İstanbul'dan geçen insanları bir araya getirme geleneği" diyor. 2016 yılında Raffles İstanbul'daki görevine başlayan Hirt, yeni konseptleri Raffles Residences'ın detaylarını Fortune Türkiye'ye anlattı.

Raffles Residences Suite'in fiyatları aylık 4 bin 500 eurodan başlıyor.

Kısaca kendinizden bahseder misiniz? Siz geldikten sonra Raffles İstanbul'da ne gibi değişimler yaşandı?

Kariyerime Almanya'da başladım. Hotel Adlon Kempinski de dahil olmak üzere, Le Meridien ve Kempinski gruplarında sektörün önde gelen otellerinde görev yaptım. 2016 yılında Raffles İstanbul'a atanmadan önce, Swissotel Sidney'de üç yıl genel müdürlük görevini yürüttüm. İstanbul'u, Swissotel İstanbul'da Operasyon Direktörü olarak görev aldığı dönemden yakından tanıyordum ve bu şehre Raffles İstanbul'un genel müdürü olarak geri dönmekten büyük memnuniyet duydum. Göreve başladıktan sonra bu yıl bizim için en önemli projelerden biri olan Raffles Residences'ı lanse ettik ve gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında konumlandırdık. Bu yeni konaklama modelimizi tanıtmak için yurt dışında çok uzun süren tanıtım çalışmaları yaptık. Duygusal lüksü sahiplenen bir marka olarak servis anlayışımızı her gün daha da kuvvetlendirmeye çabalamak bizim DNA'mıza işlemiş bir konudur.

Raffles Residences, hangi ihtiyaçtan doğdu?

Raffles İstanbul 2014'te lanse edildi. 2017 yılı itibariyle otel daha üçüncü yılını doldurmadan yüzde 38 oranında yani çok yüksek bir yeniden gelen (repeater) misafir oranına ulaştı. Misafirlerimizin uzun süreli konaklama alışkanlıklarının olması ve ailece seyahat etmeleri sebebiyle, Raffles misafirlerinin uzun soluklu tercih ettikleri bir otel olarak konumlandı. Raffles İstanbul'un tüm hizmetlerini rezidans misafirlerine de sunduğumuz için misafirler ev rahatlığında otel konforunun tadını çıkarıyorlar. Arzu eden misafirlerimiz için misafir daha rezidansa gelmeden alışverişini bile yapabiliyoruz veya

otelin executive chef'i misafirin rezidansında özel bir yemek sunumu yapabiliyor.

Butler hizmetinden bahseder misiniz? Butler seçimini yaparken neleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
Raffles İstanbul'un diğer otellere kıyasla en önemli hizmetlerinden bir tanesi tüm misafir odalarına ve rezidanslara sunmuş olduğu butler yani kişiselleştirilmiş özel hizmet servisi. Ekibimize katacağımız butler arkadaşlarda aradığımız özellikler insan ilişkileri kuvvetli, misafiri anlayan, ihtiyaçlarını rahatlıkla öngörebilen ve uzun soluklu duygusal bağlar kurabilecek kişiler olmaları. Butlerlarımızın işe başlar başlamaz aldıkları oryantasyon eğitiminin yanı sıra Raffles'ın duygusal lüksünü misafire hissettirebilecek eğitimler yıl içinde düzenli olarak veriliyor.

Misafirleri "Raffles Residences"da neler bekliyor?
Raffles Residences'da misafirleri çok özel bir servis bekliyor. Rezidansa giriş çıkışlar farklı bir kapıdan yapılıyor. Tabandan tavana camlar ve geniş teraslar boğaz manzarasının keyfini yaşatırken, içinde mutfağı, tüm mutfak eşyaları, elektrikli ev aletleri, çamaşır odası ve detayları ile rezidanslarımız misafirlere ev hissini yaşatıyor. Raffles'ın meşhur 24 saat butler hizmeti, sadece rezidans misafirlerine özel. 30 günden fazla kalanlar için otelin restoranlarında yüzde 25'e varan indirimler bulunuyor.

Turizm sezonu için oldukça zorlu bir dönem geçirdik. Raffles'da yaptığınız bu atılım riskli değil mi?
Çok niş bir ürünle bu alanda pazara liderlik eder durumdayız. Rezidanslarla sektörde artı bir değer yarattığımızı düşünüyoruz. Her şeyden önce rezidansların çoklu kullanımı, değerini yükseltiyor. Rezidansları lanse etmek için zamanlamanın çok doğru olduğunu düşünüyoruz. Türkiye'nin sıkıntıları aşmak üzere yol aldığı bu dönemde biz de kendi sektörümüzle ilgili elimizi taşın altına koyuyoruz ve yaptığımız yatırımının karşılık bulacağına inanıyoruz.

"Raffles Residences" konsepti diğer Raffles'larda da bulunuyor mu? İstanbul'daki Raffles Residences'ı diğerlerinden ayıran farklılar var mı?
Dünyadaki diğer Raffles otellerinde de rezidanslarımız bulunuyor. Ancak bunlar

Christian Hirt: "Rezidanslarla sektörde artı bir değer yarattığımızı düşünüyoruz."



özel mülkiyet statüsündeki rezidanslar. İstanbul'daki rezidanslarımıza baktığımızda mevcut otel odalarımıza ilave olarak rezidans süitlerimizi de katarak toplam oda envanterimizi arttırmış bulunuyoruz. Bu rezidanslar uzun süreli konaklamayı tercih eden misafirler için otele kıyasla avantajlar ve ek rahatlıklar sunuyor.

Henüz yeni hizmete açılan Raffles Residences'la ilgili misafirlerin geri dönüşleri nasıl?
Rezidanslarda konaklayan misafirlerden aldığımız geri bildirimler mükemmel. Yurt içi ve yurt dışından birçok ünlü misafirimizi Raffles Residences'da ağırlıyoruz. Misafirlerimize helikopter servisi, İstanbul içinde helikopter turu, kendi rezidanslarında private dinner (otel şefinin bizzat gelip rezidanslarda yemek hazırlaması), iş amaçlı yemekler, toplantı, tekne organizasyonları gibi özel ayrıcalıklar sunuyoruz. Özellikle uzun soluklu konaklayan iş adamları Raffles'ın sunduğu tüm yeme içme ve spa hizmetlerinden çok memnun kalıyorlar. 10 ya da 30 gün arasında uzun konaklayan misafirler, proje bazlı işler için İstanbul'da olan misafirler ve expatlar, yıllık bazda konaklamayı tercih eden ve yıllık bazda kiralama yapan misafirler, lokal pazardan Türkiye'nin farklı şehirlerinden iş amacı ile İstanbul'a gelen misafirler, tatil amacı ile uzun süre İstanbul'da kalmak isteyen yerli ve yabancı misafirler ve evini yenilemek için Raffles Residences'da konaklamayı tercih eden misafirler hitap ettiğimiz hedef kitle içerisinde yer alıyor.

Raffles bünyesinde bulunduğunuz süreç içerisinde başınızdan geçen unutamadığınız bir anınız var mı?
Katar Emiri'nin delegasyonu diyebilirim. Bizde konakladığı günü unutamam...

Aylin Somersan-Coqui, bir Teknoloji Merkezi kuracaklarını söylüyor.

Yeni nesil sigortacılığın öncüsü

Allianz Grubu'nun CEO'su Oliver Baete'nin rol model olarak gösterdiği Allianz Türkiye'nin geliştirdiği dijital deneyim süreçleri grubun diğer ülkelerdeki iştiraklerinde de kullanılıyor. Allianz Türkiye CEO'su **Aylin Somersan-Coqui**, yeni nesil sigortacılığın öncüsü olmak istediklerini söylüyor. AYFER YILDIZ

DÜNYANIN ÖNDE GELEN sigorta şirketlerinden 127 yıllık Alman Allianz Grubu'nun geleceği İstanbul'da şekilleniyor. 2015 Ekim ayında Ataşehir'de bulunan yeni genel müdürlük ofisine taşınmaları grup şirketleri için yeni bir kilometre taşı oldu. Çünkü, bu bina sadece Türkiye'deki iştirakleri tek çatı altında toplamak anlamına gelmiyor, geleceğin sigortacılığını şekillendirmenin de temellerinin atılması anlamına geliyordu. Allianz Tower dijital dünyaya uygun, sürdürülebilir ve çevre dostu yapısıyla öne çıkan modern bir bina. Allianz Türkiye CEO'su Aylin Somersan-Coqui, bu binaya taşınmalarının çalışanlar açısından da bir motivasyon yarattığını belirtiyor. Diğer yandan, Allianz'ın oluşturmak istediği yeni kültüre de adım atılmış. Performans odaklı, tüm çalışanların inisiyatif aldığı bir dönüşüm yaşanmış. Sigorta ve finans şirketlerinde hissedilen "soğuk" duruş yerini "genç ve dinamik" bir teknoloji şirketi kimliğine bırakmış. "Bu değişim duygulara dokunabilen ve müşterisinin yanında olma vizyonumuzla da örtüştü" diyen Somersan-Coqui, yeni nesil sigortacılığın öncüsü olmak istediklerini belirterek, daha önce yeterince hitap edemedikleri 18-22 yaş aralığındaki gençleri odaklarına aldıklarını söylüyor. Tabi gençlere ulaşma stratejisinde şirketin sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarının yanı sıra YouTube üzerinden müzik yayını yapan eğlence kanalı Motto Müzik gibi faaliyetlerin de payı büyük. Türkiye, Allianz'ın faaliyet gösterdiği 70'in üzerinde ülkede içinde hayat dışı sigorta faaliyetleriyle ilk 10 içinde yer alıyor. Allianz Grubu CEO'su Oliver Baete'nin kafasındaki "gelecek şirket modeli" de İstanbul'da hayata geçmiş. Türkiye Allianz Grubu'nda örnek gösteriliyor, buradaki deneyim global organizasyonun şekillendirilmesinde de kullanılıyor. Tabi bunda Türkiye'nin genç nüfusu, teknoloji ürünlerinin kullanımının yaygın olması ve sigortalılık oranının gelişmiş pazarlara göre düşük olmasının da payı bulunuyor. Allianz Türkiye, hayat dışı ürünlerde sektörde ilk sırada, hayat sigortalarında ise ikinci sırada. Son bir yılda BES'te yüzde 23,6 oranında büyüyen şirket, 11,6 milyar TL fon tutarı ile sektörde

FOTOĞRAFLAR HAKAN AYDOĞAN

üçüncü sırada yer alıyor. "Allianz'ın faaliyet gösterdiği ülkeler içinde en büyük pazar olmayacağız ama çalışma biçimi, inovasyon ve kültürel değişimde model olarak gösterilen bir ülkeyiz" diyen Aylin Somersan-Coqui sorularımızı yanıtladı.

Allianz'ın şirket merkezini yeni ofisine taşımasıyla birlikte bir dönüşüm de yaşandığı görülüyor. Bundan biraz bahseder misiniz?
Allianz'ın her zaman güçlü ve güvenilir bir imajı var. Duygulara dokunabilen ve müşterisinin yanında olduğunu hissettiren bir sosyal marka olma vizyonumuz bulunuyor. Amacımız, yeni nesil sigortacılığın öncüsü olmak. Bunun için de 18-22 yaş aralığındaki gençleri odağımıza aldık. Bunun birinci nedeni, geleceğin müşterisi onlar. İkincisi, geleceğin çalışanı da onlar. Kültür değişiminde ön plana inovasyon ve sürdürülebilirliği koyduk. Sürdürülebilirlik vizyonumuzun ilk adımlarını geçen yıl attık. Sigortacılığın temeli önleyici çözümler. Bu nedenle inovasyon ve girişimciliği de ön plana aldık. Bir üniversite ile işbirliğiyle yangın ve deprem konusunda simülasyon ortamının olacağı bir Teknoloji Merkezi kuruyoruz. Mart ayında inovasyon ofisimizi kurduk. Kurum içinde başlattığımız programda 10 fikir seçildi. Bunların yedisi hızlandırma programına girdi, üçünü kuluçkaya alacağız. Amacımız, inovasyonu şirketin kılcal damarlarına yaymak. Örneğin, müşteriyle konuşan hasar departmanındaki bir arkadaşımızın bir fikrini hayata geçiriyoruz. Bu güzel fikirlerin hiyerarşi içinde kaybolmaması lazım. Böylece müşteriye daha fazla dokunabileceğiz.

Bu tür fikir ve uygulamaları Allianz'ın yurtdışındaki şirketlerine de ihraç ediyor musunuz?
Yaptığımız pek çok yeniliği Allianz'ın diğer şirketlerine de ihraç ediyoruz. Örneğin, müşteri deneyimi metodolojisi geliştirdik. Bu metodolojiyle satış ve fiyatlama sürecinde, müşterinin bize dokunduğunu ve hangi noktalarda sürtünme yaşadığını görebiliyoruz. Müşterilerimize bir hasar olduğunda nerede zorluk yaşadıklarını sorduk. Hasar anında birine hemen ulaşmayı istediklerini belirttiler. Biz de hasar sürecinde bir kişiyi müşteriye adayacağız dedik. Müşteri hasarın tüm aşamalarında tek bir kişiyle görüşüyor. Bu bizim müşteri memnuniyet oranlarımızı yükseltti. Bunu Allianz Global de kullanmaya başladı. Kültürel dönüşümün bir parçası olarak "liderler programı" başlattık. Bu da Global'de kullanılıyor.

Bu dönüşümde zorlanıyor musunuz?
Şirketimizde yaş ortalaması 30, Allianz'ın diğer şirketlerinde yaş ortalaması 42-45 aralığında. Zaten yeni nesil çalışanlar hiyerarşik olmayan bir iş ortamı istiyor. Bu dönüşümü çok pozitif karşıladılar. Diğer yandan, esnek çalışma saati, serbest kıyafet uygulamasının verimliliğe de etkisi var. Sigortacılığın Google'ı olmak istiyoruz. Burayı bir startup ortamı gibi düşünmelerini istiyoruz. Çalışanlarımızın yüzde 75'i Y kuşağı. Onlar bu şekilde çalışmak istiyorlar. Dolayısıyla, bu değişim isteniyor. Kurum içinde girişimcilerle, kurum dışından da e-Tohum'la programlar yapıyoruz. Şu anda yapmak istediklerimizin temellerini atıyoruz aslında. Örneğin, bütün operasyon birimlerimizi İzmir'e taşıyoruz.

'Siber sigorta gündemimizde'



Sürücüsüz araçların sigortası nasıl yapılacak? Bitcoin işlemlerine sigorta gündemde. Bunlarla ilgili çalışmalar var mı?
Bunlar konuşuluyor. Örneğin, müşteriye oyun ortamı kurmayı düşünüyoruz. Özellikle 18-20 yaşındaki gençler iletişimi bu şekilde kuruyor. Biz de farklı yerlerde neler yapabileceğimize kafa yoruyoruz. Örneğin, siber riskler. Yetkinlik gerektiren bir sigorta ürünü. Yurtdışında Allianz bunu uyguluyor. İnanılmaz hasar potansiyeli var. Türkiye'de üzerinde çalışıyoruz.

Neden İzmir?
İzmir'de kalifiye, genç bir nüfus var. Şimdilik 650 kişinin çalıştığı bir merkez olacak. İstanbul'daki çalışanlarımızın da yüzde 30-35'i İzmir'e gidecek. Oradan da işe alımlar yapmayı planlıyoruz. 1.100 kişilik bir kapasitemiz var. Bu aslında önümüzdeki 10 yılın adımı. Bu vizyonla başladık, Allianz'ın gelecek 10-20 senede nasıl büyüyeceğini planlıyoruz.

Peki büyümenin odağında ne var?
Allianz olarak her branşta hayat dışı, sağlık, hayat ve emeklilikte dengeli bir portföyle sürdürülebilir bir büyüme hedefliyoruz. Örneğin, sağlıkta yüzde 29'luk pazar payıyla ilk sıradayız. Mayıs sonu itibariyle prim üretimimiz 686 milyon TL oldu. Sağlık bizim için önemli bir alan. Burada kendimizi sadece sigorta harcamalarını ve masraflarını ödeyen bir şirket olarak görmüyoruz. Poliçe yenileme oranımız yüzde 90-95 seviyelerinde. Sağlık müşterisi hayatı boyunca Allianz'la birlikte. Burada müşteri ve çözüm odaklı, dijital çalışmalarımız var. Örneğin, kronik hastalıkları önlemek için diyabet programı başlattık, ezber bozan modüler sağlık ürünümüzü sunduk. Önleyici çözümlerle müşterilerimizin sağlıklı kalmasını istiyoruz.

Ama sağlık sigortaları tabana yayılamıyor...
Hem ayakta hem yatarak sağlık sigortası hâlâ belli bir sosyo-ekonomik kesime hitap ediyor. Bu yüzden bizim hedefimiz sektör içinde büyümek değil, sektörü büyütebilmek. Bu da Tamamlayıcı Sağlık Sigortası ile olacak. Çünkü, Tamamlayıcı Sağlık Sigortası büyük bir kesimin ödeyebileceği bir sigorta. Biz bu üründe 500 bin kişiye ulaştık. Sektörde 2 milyon kişinin Tamamlayıcı Sağlık Sigortası bulunuyor.

Bu yılın gündem konularından biri de bireysel emeklilik sistemindeki (BES) Otomatik Katılım uygulamasıydı. Çıkışların fazla olduğu görülüyor. Siz nasıl değerlendiriyorsunuz?
Bireysel emeklilik sistemi çok iyi kurulmuş bir sistem. Yüzde 25'lik devlet katkısı var. Sistem 8 milyon katılımcı sayısı, 69 milyar TL'lik fon büyüklüğüne ulaştı. Ancak, sektördeki ortalama poliçe süresi üç yılı geçmiyor. Almanya'ya baktığınızda sisteme giren bir kişi 25 yıl kalıyor. Türkiye'de ise paraya ihtiyacı



"OPERASYON MERKEZİMİZİ İZMİR'E TAŞIYORUZ. ÖNÜMÜZDEKİ 10 YILIN ADIMLARINI ATIYORUZ."

olan kişiler emeklilik poliçesini bozduruyor. Otomatik Katılım'ın vizyonu çok doğru. Önemli bir boşluğu dolduruyor. Ancak, işveren katkısı olmalıydı. Bir de poliçeden caymanın bu kadar kolay yapılmaması gerekiyordu. Sisteme üye olan çalışanlar bir süre kalarak BES'i görmeliydiler. Hiç tecrübe etmeden iptal ediyorlar. Cayma oranı yüzde 56'larda. Bir yandan cayma oranı yüksek görünüyor ama diğer taraftan baktığınızda şu ana kadar sistemle tanışmamış 2 milyonu aşkın kişi tasarruf yapmaya başladı.

BES fonlarının performansı eleştiriliyor. 1 Ocak 2018 itibariyle portföyün yüzde 40'ından fazlası aynı portföy şirketi tarafından yönetilemeyecek...
BES fonlarının performansını iki günde bir bakarak değerlendirmek doğru değil. Son 10 seneye bakıldığında getiriler enflasyonun bir-bir buçuk puan üzerinde. BES fonları performans olarak da kendini kanıtladı. Fonların farklı kurumlarda yönetilmesi de rekabeti getirecek. Rekabetin artması her zaman iyidir. Ancak, bir portföy yöneticisinin performansını bir yıla bakarak değerlendirmemek gerekiyor. Kurgunun doğru ve uzun soluklu olması lazım. Performans değerlendirmesi de uzun dönemli olmalı.

BES'te büyüme Otomatik Katılım'la hız kazandı. Diğer branşlarda durum nedir?
Hayat dışına baktığınızda trafik ve kaskonun ağırlığı devam ediyor. Yangın, DASK, ferdi kaza, inşaat, mühendislik gibi diğer branşların da büyümesini istiyoruz. Bu da sigorta bilincini artırmaktan geçiyor. Örneğin, Almanya'da herkesin 5 veya

7 poliçesi bulunuyor. Türkiye'de potansiyel var ama bilincin yavaş yavaş yerleşmesi gerekiyor. Biz acenteleri dengeli bir portföyleri olmaları konusunda yönlendiriyoruz. Diğer yandan, hayat sigortalarında ürün çeşitliliği yaptık. Geri ödemeli hayat sigortasını hayata geçirdik. Büyüyen Çocuk ürünümüz ilgi çekiyor. Mayıs sonu itibariyle hayat sigortası ürünlerimiz yüzde 25 büyüdü. 302,8 milyon TL prim üretimi gerçekleştirdik. Sektörde bu alanda pazar payımız yüzde 10,9 oranında.

Trafik sigortaları bir diğer gündem maddesi. Poliçe fiyatlarında düşüş devam eder mi?

Trafik sigorta poliçe fiyatlarının yükselme sebebi 2015-2016 arasında maliyetlerin inanılmaz artmasından kaynaklanmıştı. Bunun da birkaç sebebi var. Birincisi geriye dönük regülasyon değişiklikleriydi. Şirketler aldıkları riskin çok üzerinde teminat ödemek durumunda kaldılar. Son 10 yılda trafik branşında 7 milyar TL zarar yazdı şirketler. Diğer bir neden de asgari ücretteki yüzde 30'luk artış bedeni hasar oranlarına yüzde 30 yük getirdi. Bunlar da fiyatlara yansıdı. 2016 yılında sigorta sektörü ilk kez trafikte 12 milyar TL prim yaptı, 19 milyon TL kâr elde etti. 2016 Nisan ayında ödemeleri belirlemek amacıyla Trafik Kanunu yayınlandı. Bundan sonra yani Nisan 2016-Nisan 2017 tarihleri arasında poliçe fiyatları nominal yüzde 12, enflasyonu da eklerseniz yüzde 20-25 oranında düştü. Rekabetin olduğu bir ortamda fiyatlar zaten düşüş trendine girer. TL çok düştüğü için bizim maliyetlerimiz yükselmesine rağmen fiyatları düşürdük. 2017 Nisan'da ise tavan fiyat uygulaması geldi. Tavan fiyat poliçeleri yüzde 30-35 aşağı çekti. Sektör, trafik branşından kâr hedeflemiyor ama zarar da etmek istemiyor. Serbest piyasa ortamında poliçe fiyatları düşmeye başlamıştı ki birden bire 8 ay için 2,3 milyar TL yük geldi sektöre. Bunun yılsonunda 3,3 milyar TL'yi bulması bekleniyor. Yılsonunda serbest fiyat uygulamasına dönüş olmasını umuyoruz. Allianz'ın dengeli bir portföyü var. Trafikte zarar edilse de diğer branşlarla bunu telafi edebilir. Fakat, portföyü yüzde 60-70 oranında trafik sigortalarından oluşan küçük şirketler var. Onlar için inanılmaz büyük bir yük.

Sektör iyi sürücü, kötü sürücüyü ayırt ederek bu işi çözemez miydi?

Serbest fiyat uygulamasında iyi ve kötü sürücüyü ayırt ediyorduk zaten. Şimdi havuz sistemi geliyor. Ancak, havuz sistemi de bir çözüm değil. Burada kökten bir aksiyon alınmalı. Örneğin, İtalya'da iyi sürücü davranışını gözlemleyen mobil uygulamalar, kara kutular var. Bunu şu anda İtalya'da Allianz uyguluyor. Hasar primi yüzde 20 aşağıya çekebilen bu uygulama, maliyetleri düşürdüğü gibi kaza oranlarını da azaltıyor. Serbest fiyat uygulaması varken Hükümetle bunları konuşuyorduk. Şu anda kusurlu sürücü tavanım var diyerek istediği gibi hareket edebiliyor. Serbest piyasa koşulları hem şirketler hem acenteler hem de müşteriler için olmazsa olmaz. Bir de tavan yükünün tamamının özel sektöre yüklenmemesi gerekiyor. Primlerde devletin payı yüzde 23 oranında. Trafik Hizmetleri Geliştirme Fonu, BSMV, SGK payı, Güvence Fonu kesintileri var. Bunlarda indirim yapılmalı. Maliyetler düşürse serbest fiyata geçiş daha kolay olur.



'Almanya'da dijitalizasyon ve verimlilik gündemde'

Türkiye'de inovasyon gündeminizde. Peki grubun merkezi Almanya'nın gündeminde ne var? Benzerlikler var mı?

Onların derdi dijitalizasyon ve verimlilik. Çünkü, orada büyümeyen bir pazar var. Türkiye'de geçen yıl hayat dışı sektör yüzde 43, hayat ve emeklilik ise yüzde 20 büyüdü. Bu yıl trafik sigortaları nedeniyle büyüme yüzde 13-15'lerde bekleniyor. Ama Almanya'da yüzde 1-2 oranlarında büyüme görülüyor. Bazı Avrupa ülkelerinde ise pazar küçülüyor. O nedenle operasyonları da ona göre adapte etmek gerekiyor. Diğer yandan müşteri beklentileri benziyor. Müşteriler her kanaldan hemen çözüm istiyor. Hem Türkiye'de hem Almanya'da sektör çok rahat disrupt edilebiliyor. Şu anda startup'lar, girişimciler bizim her alanımıza yenilikler getiriyorlar. Almanya'da yapay zeka hasar süreçlerinde kullanılıyor. Sektör çok değişecek.



Şirketler için bir faaliyet prensibi olarak sürdürülebilirlik

Şirketler artık iklim değişikliğini yavaşlatacak ve etkilerini azaltacak çalışmalara daha fazla önem veriyor. Kimi şirketler hâlâ söylem aşamasında olsalar da Siemens gibi büyük küresel oyuncular 'Sürdürülebilirlikten Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi' ve 'Sürdürülebilirlik Yöneticisi' gibi pozisyonlarla işi ne kadar ciddiye aldıklarını ve bir sistematiğe oturttuklarını ortaya koyuyor.

"Sanayi, iklim değişikliği (çalışmalarında) liderliği üstlenebilir"

Siemens CEO'su Joe Kaeser, 22 Eylül 2015'te The New York Times'ta bu başlıkla yayınlanan makalesinde şirketlerin iklim değişikliği konusunda daha geç olmadan aksiyon alması gerektiğinin altını bu sözlerle çizmişti. Bu konuda yapılacak çalışmaların çevre duyarlılığı adına şart olmasının yanı sıra aynı zamanda karlı bir iş alanı olduğunu da belirten Siemens CEO'su, bu nedenle Siemens'in 2030 yılı itibarıyla karbon-nötr bir şirket olacağını açıklamıştı. Joe Kaeser, Siemens'in şirketin yalnızca üç yıl içerisinde bu alanda 110 milyon dolar yatırım yapacağını da aynı yazısında belirtmişti.

'Sürdürülebilirliği' ana prensibi olarak kabul eden ve tüm faaliyetlerini bu çerçevede gerçekleştiren Siemens, bu konudaki stratejilerini "Çevre, Toplum, Kazanç" bağlamında tanımlıyor. İngilizce'de 'People, Planet, Profit'ten oluşan 3P şeklinde nitelenen Siemens'in Sürdürülebilirlik stratejisi, faaliyet gösterilen ülke şirketleri tarafından da hassasiyetle ele alınıp uygulanıyor.

Sürdürülebilirlik stratejilerinin ortaya çıkmasının en temel unsurlarından biri iklim değişikliği. İklim değişikliği, 21. yüzyılda insanlığın karşı karşıya kaldığı en büyük sorunların başında geliyor ve insan sağlığı, ekosistemler, hatta insan da dahil tüm canlı türlerinin devamı bakımından tehdit oluşturuyor. Son dönemde ülkemiz de dahil olmak üzere dünyanın dört bir yanında ortaya çıkan 'olağan dışı' iklim olayları iklim değişikliğini en somut örneklerini hepimize yaşatıyor. Daha geçtiğimiz ay İstanbul'da yalnızca bir günde m²'ye neredeyse 100 kg yağışın düşmesi iklim değişikliğinin kapımızda değil artık bizzat hayatımızın içinde olduğunun en önemli göstergelerinden biri oldu.

İklim değişikliği yaşamın çeşitliliği ve ayrıca devam için çok büyük bir tehlike. Şirketler artık sürdürülebilirlik ve çevre konusunu daha büyük bir ciddiyetle ele almak durumundalar; büyük şirketlerse zaten yaklaşık 30 yıldır bu konuyu yalnızca tartışmakla kalmıyor, tüm operasyonlarını da 'sürdürülebirliği' ve çevre duyarlılığını baz alacak şekilde yeniden düzenliyorlar. İklim değişikliği tehlikesinin ve olası sonuçlarının farkında olan Siemens, geçtiğimiz yıl yaptığı bir duyuru ile 2030 yılında dünya genelinde karbon-nötr bir şirket olmayı taahhüt etti. Bu hedefi kendisi için daha da erkene alan Siemens Türkiye ise, Cumhuriyetimizin 100. Yılı olan 2023'te 'karbon-nötr' bir şirket olmayı hedefliyor. Siemens Türkiye bu hedefini 5 Eylül 2016'da Çırağan'da gerçekleştirdiği 160. Yıl etkinliğinde lansmanı yapılan 'Topluma Katkı' raporu vesilesiyle kamuoyuyla paylaştı.

Siemens Türkiye'nin attığı ve 'sürdürülebilirliği' temel alan çok daha ciddi bir adım var, o da sürdürülebilirlik stratejisinden sorumlu bir üst düzey yönetici atamak. Siemens AG'de Yönetim Kurulu Üyesi Roland Bush sürdürülebilirlikten sorumlu en üst düzey isim. Siemens Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Hüseyin Gelis de "Siemens Türkiye olarak birebir bu konuyla ilgilenecek ve şirketimizin bu alandaki stratejilerini ortaya koyacak bir pozisyon yaratmak istedik. Cumhuriyetimizin 100. Yılında gerçekleştirmeyi taahhüt ettiğimiz karbon-nötr şirket olmak gibi iddialı bir hedefimiz var. Bunu mümkün kılmak da ancak kararlı bir yaklaşımı gerektiriyor. Bu sebeple Sürdürülebilirlikten sorumlu yöneticimiz, CSO (Chief Sustainability Officer), olarak Esra Kent'i atadık" diyor. Şirket yönetiminin desteği ve kapsamlı bir ekip çalışmasıyla Siemens Türkiye'nin sürdürülebilirlik stratejisini ortaya koyan Esra Kent, stratejinin ana başlıkları olarak 'Karbon emisyonlarının azaltılması, sosyal sorumluluk, dijitalizasyon ve Endüstri 4.0, tedarikçi ve paydaşlarla işbirliği' konularına eğildiklerinin altını çiziyor.

Sürdürülebilirliği ana prensibi kabul eden Siemens, tüm faaliyetlerini "çevre, toplum, kazanç" bağlamında tanımlıyor.

Siemens, topluma katkısını raporlaştırdı

2016 sonbaharında yayınlanan ve Siemens'in Türkiye'deki uzun tarihçesi boyunca bu topraklara katkılarını ortaya koyduğu 'Siemens Türkiye Topluma Katkı' raporu, Siemens Türkiye'nin çevre ve gezegen açısından hedeflerine detaylı biçimde yer veriyor. Raporda da yer verildiği üzere Siemens Türkiye'nin 2015'te kendi faaliyetlerinden kaynaklanan karbon ayak izi 19 bin ton olarak gerçekleşti. Halen ürünlerinin yüzde 40'ı





Siemens CSO'su
Esra Kent

Hedeflerine ulaşmak için birebir sürdürülebilirlik ile ilgili bir yönetici atamanın önemini gördüklerini belirten Siemens Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Hüseyin Gelis (solda), bu göreve Esra Kent'i atadıklarını belirtiyor.

çevre dostu portföyde yer alan Siemens Türkiye, Kartal'daki üretim tesislerinin tamamında 'yeşil enerji' kullanıyor. Aynı durumu Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan üretim tesislerinde gerçekleştirmek için de ilgili kurumlar nezdinde temaslarını sürdüren şirket, 'karbon-nötr şirket olma' hedefine ulaşmak amacıyla şirket içinde farklı bölümlerde çalışanlardan oluşan özel bir proje grubu kurdu. Siemens Türkiye, karbon ayak izini 2020'ye kadar yüzde 50 oranında azaltmayı, 2023'de ise tamamen 'karbon nötr' bir şirket olmayı hedefliyor.
Siemens Türkiye, geçtiğimiz günlerde bu hedefe büyük katkı sağlayacak somut bir adım attı ve Ege Orman Vakfı işbirliğiyle İzmir-Seferihisar Ürkmez'de 5000 fidanlık 160'ıncı Yıl Siemens Hatıra Ormanı oluşturdu. Fidan dikim törenine Siemens Türkiye ve Ege Orman Vakfı yöneticileri ve çalışanlarının katıldığı 160. Yıl Siemens Hatıra Ormanı, Siemens'in karbon-nötr hedefinin gerçekleştirilmesi yolunda önemli bir adım niteliği taşıyor. Dikilen fidanların gelişimi hem Ege Orman Vakfı hem de Siemens Türkiye İzmir bölge çalışanları tarafından izlenecek.
Siemens Türkiye'nin diğer sosyal sorumluluk çalışmaları toplumun gelişimine doğrudan katkı sağlayacak eğitim ve sanat alanlarında hayat buluyor. Bu çalışmaların önde gelenleri ise şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim:

Darüşşafaka Robot Kulübü Sponsorluğu: Şirket 2014 yılından bu yana Darüşşafaka Robot Kulübü' ne ABD'deki FIRST Robotics Yarışması' na katılması yolunda hem maddi destek hem de bilgi birikimiyle mühendislik desteği sağlıyor. Kulüp öğrencileri Amerika'daki son yarışmada 'Chairman's Award'a layık görülerek Mayıs ayındaki finallere katılmaya hak kazandı.
Darüşşafaka 'Geleceğin Profesyonelleri' Burs ve Eğitime Destek Projesi: Siemens Türkiye, Darüşşafaka Cemiyeti ile Robot Kulübü'nün desteklenmesi dışında farklı projeler de geliştirdi. Bu çerçevede "Geleceğin Profesyonelleri" burs ve eğitime destek projesi kapsamında Darüşşafaka Lisesi ile kapsamlı bir işbirliği protokolü imzalandı. Protokol kapsamında, Darüşşafaka'da öğrenimini sürdüren başarılı lise öğrencilerine veya Darüşşafaka mezunu başarılı üniversite öğrencilerine, üniversitede okudukları bölümün Siemens'in iş alanlarıyla uyumlu olması durumunda, karşılıksız burs desteği sağlanıyor. Burs programına kabul olan öğrenciler ayrıca Siemens'in yarı zamanlı çalışan havuzuna dahil olup, ders programlarının uygunluklarına göre yarı zamanlı çalışma imkanı elde edebiliyorlar.

Darüşşafaka Lisesi Mezunu olup zorunlu stajı bulunan başarılı üniversite öğrencilerine de, Siemens'in zorunlu yaz stajı için aradığı ön şartları sağlamaları ve ilgili yetenek testinde başarılı olmaları halinde, stajlarını Siemens' te yapabilmeleri için öncelik sağlanıyor.
Lise ve Üniversitelerde Uzmanlık Seminerleri: Siemens Türkiye, Darüşşafaka ve aralarında önde gelen teknik üniversiteler de olmak üzere çok çeşitli üniversitelere ve eğitim kurumlarına, Endüstri 4.0 gibi Siemens'in liderlik ettiği uzmanlık alanlarında seminerler veriyor.
AÇEV Ortak Projesi - Suriyeli Mülteci Çocuklar için Yaz Anaokulları Programı: 'Faaliyet gösterdiği toplumu destekleme' stratejisini benimseyen Siemens Türkiye, bu doğrultuda AÇEV (Anne Çocuk Eğitim Vakfı) ile son yıllarda ülkemizin en önemli konularından biri haline gelenmültecilere yönelik çalışmalar gerçekleştiriyor. Siemens Türkiye'nin bu konudaki ilk projesi mülteci çocuklara yönelik olarak hayata geçirildi. Bu program doğrultusunda okul öncesi çağındaki 60 çocuk ve anneleri, 2016 yaz döneminde 10 haftalık bir program ile eğitim-öğretim yılına hazırlandı. Bu projenin devamı olarak da yine AÇEV'le bu kez Suriyeli annelere yönelik bir anne destek programının geliştirme çalışmaları devam ediyor.
Mühendislik Okuyan Kız Öğrencilere Destek: TEV (Türk Eğitim Vakfı) aracılığı ile ülkemizin aydınlık geleceğinde önemli bir potasiyel oluşturan kız mühendislerin eğitim yolculuklarına destek veriyoruz. Bu yöndeki ilk somut destek bu yıl 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde şirket genelinde tüm Siemens Türkiye çalışanları ile paylaşıldı.
Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu sponsorluğu: Eğitim ve iş dünyasını bir araya getiren 'Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun 3 yıl boyunca ana sponsorluğunu üstlenen Siemens, şu anda da Koç Üniversitesi ile yine sürdürülebilirlik bağlamında ortak bir proje üzerinde çalışıyor.



Sanat:

Siemens Opera Yarışması: Siemens yaklaşık 20 yıldır opera gibi niş bir alanda çalışan genç yeteneklere burs ve ödül vermek amacıyla Siemens Opera Yarışması'nı gerçekleştiriyor. Bu yıl 19.'su gerçekleştirilen Siemens Opera Yarışması gelecek yıl 20. Yılını kutlayacak. Yarışmanın birincisi Karlsruhe Devlet Operası' nda 1 yıllık burs, ikincisi Salzburg Mozarteum Müzik Akademisi' nde 6 haftalık yaz bursu ve üçüncüsü de para ödülüne hak kazanıyor.

STK'lar:

Kolektif çalışmanın gücüne inanan Siemens, sivil toplum kuruluşlarıyla da ortak çalışmalar yapıyor, projeler geliştiriyor. Siemens'in kurucu üyesi olduğu Türkiye Etik ve İtibar Derneği TEİD'in kolektif eylem bildirgesine halihazırda, gelirlerinin toplamı 200 milyar doları aşan 250'nin üzerinde kurum imza atmış durumda. TEİD, ayrıca 1500 üniversite öğrencisi ve 1000 aile şirketine yönelik olarak mevzuata uyum atölyeleri de düzenledi.
Siemens ayrca YASED (Uluslarası Yatırımcılar Derneği) ve TEDAR (Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği)'ın da kurucu üyeleri arasında yer alıyor.

Gönüllülük Esaslı Çalışmalar:

Siemens şirket bünyesinde gönüllülük esaslı çalışmaları da destekliyor. Halihazırda bunu daha sistematik ve ölçülebilir hale getirmek adına hazırlık çalışmalarını sürdüren şirket, Arama Kurtarma Ekibi (SAKE) ile de 2001 yılından bu yana doğal afetlerde arama ve kurtarma çalışmalarına destek oluyor.

Siemens'te 'Çeşitlilik':

"Çeşitlilik" kavramı Siemens için büyük önem taşıyor. Bu kavramın önemini anlatmak ve konuyla ilgili projeler geliştirmek adına şirketimizde Çeşitlilik Konseyi ve Kulübü' kuruldu. Konsey, başta kadın ve engelliler olmak üzere birçok alanda proje geliştiriyor.

TROY PAZARIN YÜZDE 10'UNA TALİP

BİR YILLIK SÜREDE 15'İ BANKA, BİRİ BANKA DIŞI OLMAK ÜZERE 16 KURUM MÜŞTERİLERİNE TROY KART SUNMAYA BAŞLADI. "2023 YILI NAKİTSİZ TOPLUM" HEDEFİNE HAZIRLANDIKLARINI BELİRTEN BKM GENEL MÜDÜRÜ DR. SONER CANKO, BANKACILIK KESİMİNİN DIŞINDA KALANLARA ULAŞMAK İSTEDİKLERİNİ SÖYLÜYOR. DİĞER YANDAN, TROY SADECE CÜZDANLARDA OLMAYACAK, MOBİL UYGULAMALARDA DA YERİNİ ALACAK. AYFER YILDIZ



GEÇTİĞİMİZ YIL kullanıma sunulan Türkiye'nin ilk yerli ödeme markası Troy, birinci yılında 350 bin kart sayısına ulaştı. BKM Genel Müdürü Dr. Soner Canko, "2023 yılı nakitsiz toplum" hedefine hazırlandıklarını belirtirken, Türkiye'de bankacılık kesiminin ulaşmadığı 23 milyon kişiyi odaklarına aldıklarını söylüyor. Şu anda Türkiye'de 60 milyon kredi kartı, 120 milyon banka kartı olmak üzere toplam 180 milyon kart bulunuyor. Bunun üç yıl sonra 210 milyona ulaşması öngörülüyor. Canko'ya göre, 210 milyon kartın 40 milyonu Troy logolu olacak. Diğer yandan Troy sadece cüzdanlarda kart olarak kalmayacak, dijital platformlarda da yerini alacak. Uluslararası bir ödeme sistemiyle anlaşma da yaptıklarını ve yurtdışında kullanımının da başlayacağı bilgisini paylaşan Canko, sorularımızı yanıtladı.



Troy logolu kart sayısının yılsonunda kaç banka ve kaç kart adedine ulaşmasını hedefliyorsunuz?
Nisan 2016'dan bu yana bir yılı aşkın sürede Troy'un altyapı çalışmaları tamamlanırken, tüm standart ve kurallar da belirlendi. Şu anda 15'i banka, biri de banka dışı olmak üzere 16 kurum Troy logolu banka kartı, ön ödemeli kart ve kredi kartı basabilir duruma geldi. Bugün Troy logolu kart sayısı 350 bine yaklaştı. Çok kısa sürede bir ivme yakaladık. Hedefimiz yüzde 100 nakitsiz ödemeler toplumuna giden bu yolda tüm bankaların Troy logolu kartlarını kullanıcılara sunması ve her cüzdanda en az bir Troy logolu kart bulunması. Yılsonunda 30 üyemizin 30'unda da kart görmeyi hedefliyoruz. Troy'un bankalarımızın ve toplumumuzun iş birliğiyle Türkiye'nin yükselen markası olacağına inanıyoruz.

Neden yerli bir ödeme sistemi markası sunma ihtiyacı duydunuz?
Türkiye'de şehirde yaşayan insanların cebinde bugün 2.2 adet kredi kartı bir o kadar da banka kartı varken, 23 milyon kişinin hâlâ banka hesabı, banka kartı ve kredi kartı bulunmuyor. Kabaca bir hesap yaparsak, her kişi kartla aylık 40 lira harcama yapsa, bu senelik yaklaşık 500 liraya karşılık gelir. Yani 23 milyon kişinin potansiyeli bu noktada 10 milyar liraya tekabül ediyor. Bu 10 milyar lira Türkiye'nin GSYİH'si için önemli bir rakam olmasa da bireysel emeklilik sistemindeki fon tutarının 69 milyar lirayı aştığı düşünüldüğünde bu hacmi yaratmak kamu, perakende ve bankacılığa büyük bir ivme kazandıracağı açık. Troy üzerinde beş yıldır çalışıyoruz, hazır olduğumuz noktada tüm bankaların da desteğini alarak Troy'u hayata geçirdik. Amacımız, kart sayısını artırmak değil, banka hesabı, banka kartı ve kredi kartı olmayan 23 milyon kişiye dokunmak.



AMACIMIZ, KART SAYISINI ARTIRMAK DEĞİL. FİNANSAL SİSTEMDE OLMAYAN 23 MİLYON KİŞİYE DOKUNMAK.

Troy için ne kadarlık bir yatırım yaptınız?
Troy 32 milyon lira gibi oldukça küçük sayılabilecek bir yatırımla kuruldu. Projenin asıl yatırımı ise aslında değer biçilemeyecek olan ilham, inanç ve emek... Bankalarımızın ortak girişimi ile BKM çatısı altında bunu hayata geçirdik. Ödeme sistemlerindeki gelişmiş insan kalitesi, teknoloji ve bilgi birikimimizle de çok büyük bir sinerji yarattık. Bu sinerjiyle Troy'u büyütmek ve çok daha iyi noktalara getirmek için yatırımlara devam edeceğiz.



Dünyadaki yerel ödeme sistemlerinde büyüme hikayeleri var mı?
Dünyada yerel ödeme sistemlerinin pek çok örneği var. Bu örnekler söz konusu ülkelerin yerel kültürleri kadar çeşitli. Bu çeşitlilik yerel ödeme yöntemlerinin doğuş, kullanım, benimsenme ve hedef belirleme süreçlerine de yansıyor. Dünyadaki yerel ödeme sistemlerine örnek vermek gerekirse, 200 milyon nüfuslu Brezilya'da, yerel ödeme yöntemi Elo'ya sahip 110 milyon kart kullanılıyor. 1,3 milyar nüfusa sahip Hindistan'da ise 645 milyon adetlik banka kartı pazarının yüzde 38'ini Hindistan'ın yerel ödeme yöntemi olan Rupay oluşturuyor. Bir Akdeniz ülkesi olan 59 milyon nüfuslu İtalya'da ise yerel ödeme yöntemi olan Bancomat markalı 37 milyon adet kart kullanılıyor. Kanada'da Interac logolu kartlarla yıllık 5.5 milyar adet işlem yapılırken, bunun cirosal büyüklüğü ise 222 milyar dolar seviyesinde bulunuyor. Almanya'nın yerel ödeme yöntemi Girocard logolu kartlarla ise yıllık 3 milyar adede yakın işlem yapılırken, bunun cirosal büyüklüğü de yıllık 151 milyar euro seviyesinde. Rusya'nın 2015 yılında duyurduğu yerel ödeme sistemi MIR de şu an 1 milyon adet karta ulaştı.



ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE BULUT, YAPAY ZEKA, BLOCKHAIN, API GİBİ YENİ NESİL ÇÖZÜMLER YAYGINLAŞACAK.

Troy bu noktada nasıl bir hikâye yazabilir? Troy'un önümüzdeki üç yıl içinde nerede olmasını planlıyorsunuz?
Amacımız "yüzde 100 nakitsiz ödemeler toplumu" vizyonunu hayata geçirmek. Nakit ödemeyi terk eden bir toplumda kayıtdışı ekonomi de ortadan kalkacak ve kaynaklar daha adil dağılacak. Troy bu hedefe giden yolda çok önemli bir kilometre taşı ve sonraki atılımlarımızın en sağlam basamağını oluşturuyor. Kısa vadede yurtdışına ilişkin öncelikli hedefimiz Troy kartların yurtdışında kabulünü ve kullanım yaygınlığını genişletmek.



"BLOCKCHAIN İLE İLGİLİ GELİŞMELERİ TAKİP EDİYORUZ"

Dünyada yeni kullanım alanları oluşmaya başlayan blockchain'in önümüzdeki yıllara damgasını vurması bekleniyor. Bu konuda çalışmalarınız bulunuyor mu?
Blockchain, orta vadede finanstan lojistiğe, sigortadan sağlığa birçok sektörde gelecek vadeden ve çok sayıda kurum tarafından denemeleri yapılan bir teknoloji. Biz de blockchain ile ilgili gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Yurtiçinden ve yurtdışından birçok kişi ve kurum ile fikir alışverişinde bulunuyoruz. Sahip olduğumuz bilgiyi anlamlandırmak ve işin içine girip teknolojiyi daha yakından tanımak için bir kavram kanıtlama çalışması da yapmaya karar verdik. Bu doğrultuda 2017 yılının başında dijital kimlik, dağıtık defter yapısı, akıllı sözleşmeler gibi kavramları denediğimiz şirket içi kavram kanıtlama çalışmasını hayata geçirdik. Bu tür çalışmaların sayısının artması önemli. Biz, orta kısa vadede blockchain'in birçok alanda katma değerli çözümler sunulmasına aracılık edeceğine inanıyoruz.



Bu kapsamda, uluslararası bir ödeme kuruluşu ile işbirliği çalışmasında sona yaklaştık. Önümüzdeki dönemde, kart basan üyelerimiz, dilerlerse bu işbirliği kapsamındaki kuruluş ile dilerlerse kendi tercih edecekleri diğer global ödeme kuruluşlarıyla yurtdışında da geçerli Troykart basabilecekler. Bugün ülkemizde yaklaşık 120 milyon banka kartı ve 60 milyon kredi kartı olmak üzere toplam 180 milyon kart bulunuyor. BKM verilerine göre, üç yıl içinde bu rakam 210 milyon civarına ulaşabilir. Troy ise bu pazarın yüzde 10'unu hedefliyor.

Türkiye'deki kart kullanım alışkanlıkları ile ilgili bilgiler verir misiniz? Troy'un rakibi nakit mi?
Troy'u hazırladığımız beş yıllık sürede kullanıcı alışkanlıklarını da test ettik. Eskiden enflasyonist dönemde her bir alışverişimizi küçük dahi olsa kredi kartları ile alıp 30-40 gün geç ödemek gibi bir alışkanlığımız vardı. Dolayısıyla 40 TL'lik bir alışveriş de yapsak 400 TL'lik bir alışveriş de yapsak kartla ödeyelim, hem puan kazanırız hem de geç öderiz deniyordu. Her geç ödeme o dönemde yüzde 10 kazandırırdı. Bir diğer konu ise enflasyonist dönemde tüketiciler maaşlarını alır almaz ya yatırım fonu ya da yabancı para alırdı. Şimdi artık bu alışkanlıklar kalmadı. Ayrıca enflasyonun düşmesiyle birlikte kredi kartından çok banka kartı tercih edilmeye başladı. Bir diğer konu da artık mikro ödemeleri de kartla yapar olduk. Üçüncüsü ise gelir seviyesi düşük insanlar da kart kullanmak istiyor. Eskiden gelir seviyesi yüksek olan insanlar, lüks tüketim için kullanır şeklinde bir algı vardı. Banka kartı eskiden hep ATM'den para çekmeye yarayan kart olarak kullanılırdı, insanlar alışveriş yapmazdı. Asgari ücretli çalışanların da maaşları kartlarla ödenince onlar da artık daha çok ATM'den POS'a gitmeye başladı. Bu da son dönemde gördüğümüz önemli değişimlerden. Bu değişimleri rakamlar da destekliyor. Kredi kartları hız kesmiyor, pozitif büyümeye devam ediyor ama banka kartları kredi kartlarının üç katı kadar hızlı büyüyor.

Bir diğer konu ise gençlerin davranışları. Eskiden gençler finansal hayata daha erken katılmıyordu, kredi kartlarına karşı daha mesafelilerdi. Şimdi ise 18 yaşından önce verilen kartlarla ayağını yorganına göre uzatma konusunda gençler bizlerden daha dikkatli. Finansal tecrübelerini daha erken öğreniyor ve daha iyi kullanıyorlar. Bunlar Troy için cesaret verici gelişmeler. 30 sene önce bir bireyin hayatında ayda 10 tane finansal







işlem varken, şimdi günde 10 tane finansal işlem var. Kullanıcı alışkanlıklarını geliştiren teknolojiden de önce çevresel faktörler var. Artık her adımımızda ödeme alışkanlığı var. Geleceğin ödeme sistemini inşa edebilmek için yurtdışına bağlı olmadan diğer markalarla test ve sertifikasyon yapmadan kendi sisteminiz üzerinden istediğiniz hızda ilerleyebilirsiniz.

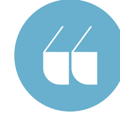
Son birkaç yıldır gündemde olan Fintech alanında BKM'nin de çalışmaları var. FinTech İstanbul'u destekliyorsunuz. Buradaki amacınız nedir?
Türkiye'de Fintech ekosisteminin sağlam bir temel üzerine inşa edilmesi ve Türkiye'den başarılı Fintech oyuncularının çıkmasına yardımcı olmak amacıyla 2016 yılının başında FinTech İstanbul platformunu hayata geçirdik. Türkçe içerikler üretiyor, ekosistemin bir araya geldiği ve uluslararası arenada Fintech'in öncü isimlerinin ağırlandığı buluşmalar düzenliyor, eğitim programları organize ediyor ve uluslararası işbirlikleri yapıyoruz. Fintech'in dünyada finansal servisleri baştan yapılandıracağına inanıyoruz ve çalışmalarımızı, Türkiye'nin bölgesinde lider, dünyada örnek bir Fintech merkezi olması hedefi doğrultusunda yürütüyoruz.

Fintech'ler finans kurumlarını nasıl etkiliyor? Kurumlar bunun ne kadar farkında ve bu konuda neler yapıyor?
Fintech'te bugüne kadar yaşanan gelişmeleri üç döneme ayırabiliriz. 2008 yılına kadar olan dönemde Fintech şirketlerinin bankalara rakip olacağı düşünülüyordu. Ancak, önemli bütçeleri olan, binlerce şubesi, milyonlarca müşterisi olan bankalarla yarışmak çok da kolay değildi. 2008 yılından sonra ise Fintech'lerin parladığı dönem oldu. Özellikle niş alanlara ve müşterilere odaklanan girişimler hızlı büyüme sergilediler ve Fintech oyuncuları ile bankalar arasında işbirlikleri kurulmaya başlandı. Önümüzdeki dönemde ise bulut, yapay zekâ, blockchain, API gibi yeni nesil teknolojilerin ve çözümlerin yaygınlaşması ve açık bankacılığın önünü açan düzenlemeler ile birlikte yeni bir döneme gireceğiz. Tüm bu süreçte Fintech rüzgârı, geleneksel oyunculara teknolojilerini ve iş modellerini yenilemeleri gerektiğini gösterdi. Whatsapp'ın SMS'e, Spotify'ın müzik dünyasına, Netflix'in film endüstrisine, Uber'in taksilere, Airbnb'nin konaklama sektörüne yaptığı etkinin bir benzerini Fintech'ler bankacılığa yapıyor. Kurumlar da bu rüzgârın farkında, işbirlikleri kuruyorlar, teknolojilerini yeniliyorlar.





BKM Genel Müdürü Dr. Soner Canko, Troy'un uluslararası kullanımı için anlaşmalar yaptıklarını söylüyor.



NAKİT ÖDEMEYİ TERK EDEN BİR TOPLUMDA KAYITDIŞI EKONOMİ DE ORTADAN KALKACAK. KAYNAKLAR ADİL DAĞILACAK.

Türkiye Fintech alanında yabancı yatırımları çekiyor mu?
Yabancı yatırımcıların, bir ülkeye ilgisini etkileyen çok sayıda değişken var. Bu anlamda 2016 yılının Türkiye için zorlu bir yıl olduğunu biliyoruz, gerçekleşmek üzere olan bazı yatırımların ötelendiğini okuduk, duyduk. Buna karşın hızlı bir toparlanma yaşadık ve Fintech oyuncularına önemli yatırımlar yapıldığını gördük. 2017 yılında da sevindirici yatırım haberlerini almaya devam ediyoruz. Yabancı yatırımcı ilgisini arttırmak için FinTech İstanbul bünyesinde uluslararası işbirlikleri kuruyor ve katıldığımız etkinliklerde Türkiye'yi, ülkemizde finans sektörünü tanıtmaya çalışıyoruz. Yenilikçi ve etkileyici bir finans dünyasına sahibiz. Yabancı profesyoneller ve yatırımcılar da Türkiye'de Fintech ekosisteminin çok büyük bir potansiyele sahip olduğunu düşünüyor. İlerleyen dönemde yabancı yatırımcı ilgisini çekmeyi başaran Fintech girişimi sayısının artacağına inanıyoruz.

Büyümeyi tahmini yüzde 4-5 olarak gören CEO'lar, 2018'den ümitli

Türkiye'nin önde gelen holding CEO'larının 2018 yılına yönelik bütçe ve yatırım planlarında neler var?

ŞULE LALELİ



TÜRKİYE EKONOMİSİ büyüme dinamikleri açısından kritik bir eşikte. Büyüme modelinin üretkenlik artışlarının başı çektiği, daha dengeli bir talep kompozisyonun söz konusu olduğu, kırılganlıkların kontrol altına alındığı modele doğru gidilmesi kaçınılmaz. Pek çok iktisatçı ve analistin hem fikir olduğu konu, kapsamlı bir ekonomik program kurgulanmadan ve siyasi istikrara kavuşmadan orta vadeli program hedeflerinin gerçekleşmeyeceği yönünde. Önümüzdeki dönemde daha düşük bir büyüme ancak görece yüksek seyreden kırılganlıklar, hatta ekonomide sert yavaşlama riski, en önemli makro risk unsurları olarak dikkat çekiyor.

Haber çalışmamıza katılan CEO'ların verdikleri görüşlerden yola çıkarak baktığımızda birkaç konu öngörüler ve tahminler açısından dikkat çekiyor.



Ekonomiyi en çok terör etkiledi

CEO'lar 2017'de ekonomiyi en çok terör ortamının etkilediğine dikkat çekiyor. Ekonominin aradan geçen zaman sonrasında 2017 üçüncü çeyrekte tekrar küçülmesinde terörün önemli etkisi var. CEO'lara bakılırsa maalesef terör 2017 sonuna kadar ekonomiyi etkilemeye devam edecek.

Dolar kuru 3,40-3,65 bandında kalacak

CEO'lara göre 2018'de ekonomiyi en çok etkileyecek ikinci faktör ise döviz kurlarındaki yükselişin devam etmesi olacak. FED'in faiz artırımının devam etmesi ve Türkiye-AB ilişkilerinin daha da gerginleşmesi CEO'ların 2018'de ekonomiyi etkileyeceğini düşündüğü faktörler arasında. Dolar/TL'nin özellikle gelişmiş ülke merkez bankalarının faiz politikalarına ve politik gelişmelere bağlı olarak zaman zaman dalgalanma gösterebileceğini düşünüldüğünde, kurun 3,40-3,65 bandında bir seyir göstereceğini öngörüyorlar. CEO'lar 2016'da dolar kurunun 3 TL'yi aşacağı öngörüsünde bulunmuş ve bunda da tam isabet kaydetmişlerdi.

Büyüme yüzde 4,5-5 arasında olacak

Hükümet 2017'de ekonominin yüzde 4,4 büyümesini hedefliyor. Dünya Bankası, 2017 yıl sonu için Türkiye'nin büyüme oranı beklentisini 3,5 olarak açıkladı. Bu oran 2018 yılı için 3,9 olarak açıklandı. Haberimize görüşleriyle katılan CEO'lara bakılırsa, iyimserlik yüksek oranlarda. Yüzde 4.5-5 bandında büyüme öngörüler arasında.

İstihdamda beklentiler olumlu yönde

Türkiye'de işsizlik son dört yıldır yükseliyor. 2012'de yüzde 8,4 olan işsizlik oranı 2015'te yüzde 10,3'e kadar çıkmıştı. 2016 ortalaması ise yüzde 10,8 civarında. CEO'ların büyük kısmı istihdamda kayda değer bir artış gerçekleştirmek istediklerini söylüyor.

Yatırımcı tipi değişebilir

Türkiye'deki şirketlerin yabancı ortakları 2017'de en çok ekonomideki durgunluğun derinleşmesinden endişe ediyor. AB ile son dönemde iyice gerilen ilişkilerin 2017'de daha da kötüleşmesi, yabancı ortakların çok fazla endişelendiği konulardan biri. CEO'ların verdikleri yanıtlara göre, Ortadoğu'daki savaş, OHAL, Güney Doğu'daki çatışma ortamı devam ettiği müddetçe Türkiye yabancı yatırımcı açısından risk altında. CEO'lar ekonomik düzenlemeler ve desteklerle birlikte Türkiye'nin yatırımcılar açısından cazibesini koruyacağını, yatırımların devam edeceğini ancak yatırımcı tipinin değişebileceğini düşünüyor. Dünyada devam eden dijitalleşme trendinin, Endüstri 4.0 devriminin getirdiği gelişmelerden kopmamak, hatta öncüsü olmak üzere özellikle inovasyon ve teknoloji odaklı stratejilerin oluşturulması gerektiğine dikkat çekiliyor.

İhracatta AB umudu sürüyor

Bu yıl iç talep yanında ihracatta da işler iyi gitmedi. En önemli pazarımız olan AB'ye ihracatımız biraz kıpırdasa da toplam ihracatta gerileme yaşandı. CEO'lar 2016'da umutlarını AB pazarına bağlamıştı. Bu umut AB ile gerginlikler nedeniyle olumsuz etkilenmiş görünüyor. CEO'lar 2018'de de ihracatta büyük ölçüde AB'ye umut bağlasa da yeni pazarlar olarak 2018'de Orta Doğu, Kuzey Afrika ve ABD'ye dikkat çekiyorlar.

Teşvik paketi durgunluğa çare olacak

Ekonomide işlerin iyileştirilmesi için hükümetin hayata geçirdiği teşvik paketi umut vaat eden gelişmelerden biri oldu. Bu paketin en önemli ayağını 250 milyar TL'lik krediye Hazine garantisi verilmesi oluşturdu. Teşvik paketinin ekonomideki durgunluğun aşılmasını sağlayıp sağlamayacağı merak ediliyor. CEO'lar bu konuda iyimser. 2018 yılının ise hem dünya hem Türkiye ekonomisi için toparlanmanın bir adım ötesine geçilerek yeni yatırımların gerçekleşeceği bir yıl olacağı öngörüsü hakim. Dünya Bankası, 2017 yıl sonu için Türkiye'nin büyüme oranı beklentisini 3,5 olarak açıkladı. Bu oran 2018 yılı için 3,9 olarak açıklandı. Büyüme oranı tahminlerinin daha da artacağı görüşü hakim.

“2018’de Türkiye ekonomisi tahmini yüzde 4’ün üzerinde büyüyecek.”

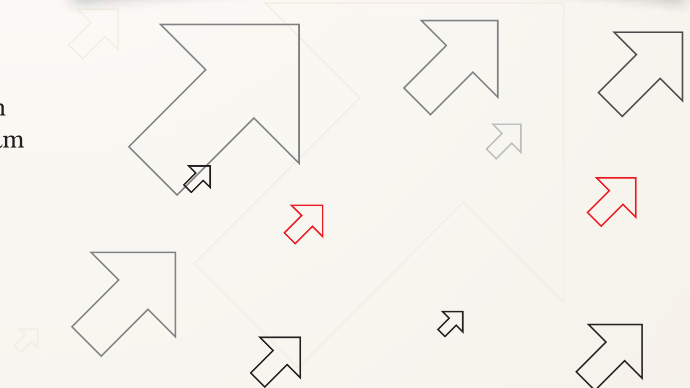
SABANCI HOLDİNG CEO’SU
MEHMET GÖÇMEN



SABANCI TOPLULUĞU OLARAK, 90 yılı aşkın süredir faaliyet gösteriyoruz ve içinde bulunduğumuz her sektörde Ar-Ge ve inovasyonda fark yaratmak, sektör liderliğimizi devam ettirmek için var gücümüzle çalışıyoruz. 2017 yılında yapmayı planladığımız yatırım miktarı 5 milyar TL’nin üzerinde. Bu da ülkemize duyduğumuz güvenin en önemli göstergesidir. Global pazarlarda yaşanan dalgalanmalara ve belirsizliklere rağmen, yatırım planlarımızda revizyona gitmedik. Topluluğumuzda, planlarımızı tüm koşulları göz önüne alarak yaptık ve en iyi şekilde uygulamaya devam ediyoruz. 2018, bizim için faaliyette bulunduğumuz sektörlerde hem ülkemize hem iş ortaklarımıza hem de bulunduğumuz coğrafyalardaki toplumsal refaha katkıda bulunmaya, değer yaratmaya devam edeceğimiz bir yıl olacaktır. Türkiye ekonomisinin bu yıl yüzde 5,5 olmak üzere, önümüzdeki üç yıl ortalama yüzde 4’ün üzerinde büyümesini bekliyoruz. Büyümenin hızlanmasında, kredi garanti fonunun desteği oldukça önemli oldu. Ekonomi yönetimimizin büyümeyi desteklemeye yönelik etkin politikalarını sürdürmeye devam edeceklerine olan inancımızla, 2018 yılında yatırım ve ihracat destekli ekonomimizin yüzde 4 ve üstü civarında büyüyeceğini tahmin ediyorum.

Ekonomik düzenlemeler ve desteklerle birlikte Türkiye’nin yatırımcılar açısından cazibesini koruyacağını, yatırımların devam edeceğini ancak yatırımcı tipinin değişebileceğini düşünüyoruz. Sabancı Topluluğu olarak geniş bir portföye sahibiz. Farklı sektörlerde birçok şirketle yer alıyoruz. İyi bir portföy yönetimiyle, ülkemizi var olduğumuz her platformda en iyi şekilde temsil etmeye ve ülkemiz için üretmeye devam edeceğiz. Dünyada devam eden dijitalleşme trendinin, Endüstri 4.0 devriminin getirdiği gelişmelerden kopmamak, hatta öncüsü olmak üzere tüm topluluk şirketlerimizde inovasyon ve teknoloji odaklı stratejiler oluşturmaya ve uygulamaya devam ediyoruz. Yatırım kararlarımızı da bu dönüşümün getirdiği fırsatları değerlendirerek veriyoruz.”





"Organik ve inorganik yatırımlar devam edecek."

ANADOLU GRUBU İCRA BAŞKANI HURŞİT ZORLU



ANADOLU GRUBU OLARAK 50 binin üzerinde çalışanımızla, dokuz farklı sektörde, 19 ülkede faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Her sene organik olarak ortalama 500 milyon dolarlık yatırım gerçekleştiriyoruz. İnorganik yatırımlarımızla birlikte bu rakam daha da yukarılara çıkıyor. 2018 yılı için de beklentimiz, yine bu oranda bir yatırımı gerçekleştirmek. Bununla birlikte, bir süredir Grup olarak yürüttüğümüz "Odaklanma" stratejimizin geri dönüşlerini 2018 yılında fazlasıyla göreceğiz. Grubumuz, makroekonomik anlamda zor geçen yıllarda bile yüzde 10 büyüme hedefi ile yılı tamamlıyor. Buna rağmen, bu yılı da yüzde 10'un üzerinde bir büyüme ile tamamlayarak, 2018 yılını sağlam bir finansal yapıyla karşılayacağız. Grubun genel dinamiği, organik olarak mevcut işlerimizi büyütmek, bunun yanında da yeni fırsat alanlarına bakmak. Ana iş kollarımızda sürdürülebilir büyümemizi devam ettirirken, bir yandan da sürekli olarak yeni iş kollarındaki fırsatları gözlemliyoruz. Örneğin, günlük ve uzun dönem araç kiralama işinde büyüyoruz. Filomuzda 35 bin araca ulaştık. Araç kiralama işinde pazarın ikinci büyük oyuncusuyuz. Tarımda Anadolu Etap ile hızlı büyüyoruz. Önemli yatırımlar yaptık. Şu anda yaklaşık 25 bin dönüm arazide meyve bahçelerimiz ve yaklaşık 3,5 milyon meyve ağacımız var. Kontratlı tarım da dahil, eko sistemimizdeki ağaç sayımızı her geçen yıl arttırmayı hedefliyoruz. Migros ile her yıl ortalama 200 yeni mağaza açıyoruz. 2016 yılında mağaza portföyümüze eklediğimiz 232 yeni mağaza ile hedeflerimizi aştık. Uyum sağlayarak ülkemiz ve tüm paydaşlarımızın menfaatine hizmet etmek üzere çalışmalarımızı sürdürüyoruz."

"2018 için büyüme hedefimiz yüzde 10."

BORUSAN HOLDİNG CEO'SU AGAH UĞUR:



BORUSAN GRUBU OLARAK altı farklı iş kolunda faaliyette bulunuyoruz. 2018'de de liderliğimizi korumak ve sektörleri geliştirmek adına yatırımlarımıza devam edeceğiz. Geçtiğimiz beş senede farklı sektörlere yaklaşık 1,5 milyar dolar yatırım yaptık. Toplam yatırım faaliyetlerimiz içinde 542 milyon dolar paya sahip olan enerji faaliyetlerimiz, maddi anlamda en yüksek yatırım ayağımız oldu. Borusan EnBW Enerji, haziran ayında gerçekleştirilen rüzgâr enerjisi ihalelerinde açılan 710 MW kapasite tahsis hakkının 180 megavatını kazandı ve en fazla kapasite tahsis hakkı kazanan şirketlerden biri oldu. Yenilenebilir enerjiye odaklanacağız. Grubumuz, inovasyon, dijitalleşme ve Ar-Ge inisiyatiflerini hayata geçirecek. Bu anlamda yaptığımız çalışmaları ve harcamaları da ileriye dönük grubumuza değer katan yatırım çalışmaları olarak değerlendiriyoruz. 2017 sonu itibariyle bu kapsamda yaptığımız yatırımların 40 milyon doları geçeceğini söyleyebiliriz. Bunun dışında dijitalleşme yol haritamızı 2017'de hayata geçirmeye başladık ve bu seneyi 10 milyon dolar seviyesinde bir yatırımla kapatmayı planlıyoruz. İnovasyon projelerine odaklanacağız. Çalışan sayısında yıllık ortalama yüzde 8 oranında büyüdük. 2018'de aynı büyüme hızını planlıyoruz. Türkiye'nin 2018 senesinde yüzde 4-5 civarında büyüyeceğini öngörüyoruz. 2018'de büyüme hedefimizi yüzde 10 seviyelerinde öngörüyoruz. Yerel boru üreticisi olarak Amerika ve beş ülkede Caterpillar temsilciliğini yaptığımız Orta Asya coğrafyası temel lokomotiflerimiz olacak."

"2018'de 5.5 milyar TL'lik yatırım paketini hayata geçireceğiz."

AKFEN HOLDİNG CEO'SU
SÜHA GÜÇSAV





2016 YILINI 31 bin kişilik çalışan sayısı ile kapattık. Bu yıl istihdam paketimizin açılışını 300 kişi ile Mersin Limanı'nda yaptık. Mart ayında hizmete giren Isparta Şehir Hastanesi'nde 940 çalışanımız işbaşı yaptı. Enerji projelerimizde ise 100 kişilik istihdam planımız ile birlikte 2017 sonuna kadar bin 340 kişilik yeni istihdam yaratmış olacağız. 2018'de ise sadece Eskişehir Şehir Hastanesi'nde bin 300 çalışana yeni iş vermiş olacağız. 2018 yılının ortasına kadar hayata geçireceğimizi duyurduğumuz 5.5 milyar liralık yatırım paketimize kararlılıkla devam ediyoruz. Bu yatırımın 3.9 milyar lirası sağlık, 800 milyon lirası enerji projelerinde gerçekleşiyor. Ayrıca öğrenci yurdu projelerine de 139 milyon lira yatıracağız. Türkiye şehir hastaneleri alanında önemli bir atağa kalktı, Kamu-Özel İşbirliği (PPP) ile son derece başarılı bir model uygulanıyor. Biz 755 yataklı Isparta Şehir Hastanesi'ni tamamladık. bin 81 yataklık Eskişehir Hastanesi ile 480 yataklık Tekirdağ Hastanesi'nin yapımına devam ediyoruz. 5.5 milyar liralık yatırım paketinin 3.9 milyar liralık kısmı bu projelere gidecek. Denizli Şehir Hastanesi'ne teklif veriyoruz, belki birkaç hastane ile de ilgileneceğiz.

Dünyanın en büyük liman işletmecisi Singapurlu PSA ile özelleştirmeden Mersin Limanı'nın 36 yıllık işletme hakkını 755 milyon dolar ödeyerek aldık. Dünyada gemi boyutları çok hızlı şekilde değişiyor. Yükü elleçlemek için daha güçlü ve daha derin rıhtımlara ihtiyaç duyuluyor. Bu nedenle limana büyük bir rıhtım projesini de içeren 650 milyon dolarlık yatırım yaptık. Daha önce Türkiye'ye çok nadir olarak gelen 14 bin TEU'luk gemiyi elleçler hale geldik. Yeni yatırımla birlikte yıllık rıhtım kapasitemiz 2.6 milyon TEU'ya çıktı. Bunu daha da büyüteceğiz. Bunun ikinci ve üçüncü fazları var. Önümüzdeki yıllarda limanı yılda 4.5 milyon TEU'luk kapasiteye çıkartacağız.

Akfen Yenilenebilir Enerji adıyla Türkiye'nin en önemli enerji platformlarından birisini oluşturduk. Nehir tipi santrallerimiz, güneş ve rüzgar lisanslarımız var. Geçen yıl EBRD ve IFC bu şirkete 200 milyon dolar sermaye koydu ve ortağımız oldu. Önümüzdeki iki yılda şu andaki kapasitemizi ikiye katlayıp 500-600 megavatlık çalışır santrale ulaşmayı hedefliyoruz. Öğrenci yurtları hayata geçirmeye başladık. Üniversite sayısı son derece artmış durumda. Kredi ve Yurtlar Kurumu ile yaptığımız anlaşmalarla üniversitelerdeki öğrencilere yönelik yurtlar yapıyoruz. Ankara Hacettepe'de daha önce yaptığımız ve iki bloklu yurdumuz faaliyette. Isparta ve Kütahya'ya da yeni yurtlar hayata geçiriyoruz. Bunların yatırım değeri 135 milyon lira. Fransız otel devi Accor Grubu ile birlikte hayata geçirdiğimiz otel yatırımlarımızın sayısı 20'ye ulaştı. Bunun yanında Akfen İnşaat olarak iki otel yatırımımıza devam ediyoruz. Uludağ'da bir otelimiz vardı, burasını 10 milyon dolara butik otel olarak yenileyeceğiz. Bodrum Cennet Koy'da ise uzun dönemli kiralanabilecek 36 üniteli ama bu istediğiniz takdirde 96 tane odaya dönüşebilen leisure tarzı çok güzel bir yatırıma başladık. O da 40 milyon dolar civarında bir yatırım olacak. Burasının işletmesi için çeşitli yabancı gruplarla görüşüyoruz. Bu yıl 20'nci yılını kutladığımız IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği şirketimiz var. Burada dünya sigorta piyasalarının kalbi Londra'da bir Llyod's brokeri olan UIB (United Insurance Brokers) ile 2002 yılından bu yana ortaklığımız var. Sektörde 104 tane broker var, biz üçüncü büyük şirketiz. Dev uluslararası markalarla yarışıyoruz. Geçen yıl 100 milyon doların üzerinde ciro yaptı. Şu anda İstanbul, Ankara ve Adana olmak üzere üç bölgede faaliyet gösteriyoruz. 2018 yılı sonuna kadar Türki Cumhuriyetler, Rusya ve Dubai'de şubeler açıp yurtdışında yayılacağız."

"Küresel çapta parasal sıkılaştırma politikaları önem kazanacak."



KİBAR HOLDİNG CEO'SU
TAMER SAKA



KİBAR HOLDİNG OLARAK dünya genelinde karşılaştığımız kur riskini azaltmak, hızlı değişen politik ve ekonomik riskleri bertaraf etmek için oyun alanımızı genişletmek önceliklerimiz arasında. Organik ve inorganik yatırım fırsatlarını değerlendireceğiz. Ulaşımdan gıda ürünlerine kadar geniş bir yelpazede ürün geliştirdiğimiz Assan Alüminyum'da hem yeni hem de mevcut üretim içerisinde yaptığımız yatırımlarla pazardaki rekabet gücümüzü koruyoruz. Assan Alüminyum Türkiye ve Avrupa pazarlarında ürün yelpazesi içerisinde lider üreticiler arasında yer alıyor. Günümüz alüminyum yassı mamul ve folyo üretiminde rekabetçi olabilmenin en önemli kıstasları arasında ölçek ekonomisi ve Ar-Ge yer alıyor. Pazar liderliği konumu ile aldığı operasyonel ve finansal güç ve teknolojik birikimiyle Assan Alüminyum, alüminyum döküm ve folyo kapasitesini artırmak için sürekli çalışmaktadır. Hedeflenen yakın dönem yatırımları ile şirketimiz toplam kurulu yıllık kapasitesini 250 bin tondan 300 bin tona ulaştırmayı hedeflemiştir. 2017'de iki yeni döküm hattını devreye aldık. Ayrıca, yüksek hızlı ve ileri seviye otomasyon sistemli yeni folyo hadde yatırımı da devreye girdi. Bir sonraki aşamada ek folyo haddeleri ve düşük kalınlıklarda üretim yapabilen bir soğuk hadde, üzerinde çalışılmakta olan projeler arasında. Özellikle ambalaj sektörüne yönelik bu yatırımlar sayesinde Assan folyo kapasitesini yıllık 80 bin tondan 110 bin tona çıkarmayı hedefliyoruz. Assan Alüminyum için bir diğer stratejik yatırım ise sıcak hadde dökümhane yatırımıdır. Ulaşım ve savunma sanayilerine yüksek katma değerli alüminyum ürünler sağlayacağız.

Grubumuzun ulaşım tarafında en büyük iştiraki Hyundai Assan ile binek araç üretiminde yıllık 240 bin araç seviyesindeyiz. Mevcut portföyümüz olan i10 ve i20 araçlarının yanında lüks segment bir araç üretimi ile Türkiye otomotiv sanayisi için çok kritik bir açılım yaratacaktır. İç pazarda Hyundai Assan ile A segmentinde pazar lideri durumdayız ve yüzde 28 pazar payına sahibiz. Toplam pazardaki payımız yüzde 5,5-6 seviyesinde. Bir üst segmentte yapılacak araç üretimi Türkiye otomotiv yan sanayini daha rekabetçi konuma getirecek ve bu sanayide çalışanlarımızın ufkunu genişletecektir. Grubumuz Hyundai Assan'da ortağımız Hyundai Grubu ile Türkiye'de yeni bir model üretimi için görüşmelere devam etmektedir. Assan Hanil fabrikalarımız ile ciddi bir operasyonel ve teknolojik birikime sahip durumdayız. Bu birikim ile Türkiye dışında üretim yapan global üreticilere hizmet verebilmek adına özellikle Avrupa'da yatırım fırsatlarını incelemeye devam etmekteyiz.

Grubumuzun Assan Lojistik ile İskenderun'da 2010 yılında faaliyete geçirdiği Assan Liman stratejik önemini koruyor. Assan ile yıllık 250 bin TEU kapasiteye sahip olup yapılacak ekipman ve saha yatırımları ile birlikte yıllık 550 bin TEU kapasiteye ulaşmayı hedefliyoruz. Ana faaliyet konusu konteyner tahmil ve tahliyesi olan iştirakimiz, genel kargo ve proje kargo tahmil ve tahliye hizmetlerinin yanı sıra müşterilerinin konteynerize yükleri için gümrüklü-gümrüksüz ve açık-kapalı alanlarda depolama hizmetleri de veriyor. Assan Liman için Akdeniz hattında oluşan talebi karşılayabilmek için hem iskele hem de depo tarafında ek yatırımları değerlendiriyoruz. Ortadoğu'ya denizyolu ile açılan kritik bir kapı olan limanımız daha büyük yük gemilerine ve genişleyen kargo ürün yelpazesine hizmet verebilmek için gerekli projeleri hazırlamaktadır."

“2018 büyüme oranımız tahmini yüzde 10 olacak.”

TOSYALI HOLDİNG CEO'SU FUAT TOSYALI





SİYASAL VE TOPLUMSAL tarihimizde derin izler bırakan hain darbe girişiminin üzerinden bir yıl geçti. Ülkemiz, geçen yıl yaşanan hain darbe girişimini sayın Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan ve hükümetimizin kararlı duruşu ve halkımızın güçlü iradesi sayesinde bertaraf etti. Demokrasimize karşı yapılan bu saldırıda kararlı bir duruş sergileyerek şer odaklarına karşı nasıl kenetlendiğimizi ve tek vücut olduğumuzu tüm dünyaya da bir kez daha kanıtladık. Ne yazık ki bu alçak girişimin ülke ekonomisine etkisi ağır oldu. Ancak biz yılmadık. Üretmeye devam ettik. Yatırımlarımıza hiç ara vermedik. Bütün bu süreçte ekonomi yönetimimiz iş dünyası ve sivil toplum örgütleriyle birlikte hareket ederek iyi bir sınav verdik. Şunu görüyoruz ki; ekonomimiz son bir yılda yaşanan kayıpları telafi etmeye başladı. Bu alçak girişimin ülkemiz üzerindeki yarattığı karabulutlar yavaş yavaş dağılıyor. Önümüzdeki yılda hızlı bir şekilde yatırım yapmaya devam edeceğiz. Cazip bir ülke olma konumumuzu devam ettireceğiz. Üretim ve ihracata hız verdik. 2018 yılı yatırımcıların Türkiye'de yatırım yapmak için fırsatları değerlendireceği bir yıl olacak. Ekonomideki olumlu tablo devam etmesini ve büyümenin ikinci yarıda daha da güçleneceğini tahmin ediyorum. 2018'de Tosyalı Holding olarak bizim yüzde 10'nun üzerinde bir büyüme hedefimiz var. Bu hedefi gerçekleştireceğimize inanıyorum.”

“Yüzde 20 oranında büyüme hedefliyoruz.”

LİMAK YATIRIM YÖNETİM KURULU BAŞKANI EBRU ÖZDEMİR





LİMAK GRUBU OLARAK, stratejik planlarımız ve risk değerlendirmelerimiz çerçevesinde, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde büyümeye, kapasite artırımlarına ve yeni yatırımlara devam edeceğiz. 2018 için yüzde 20 büyüme hedefliyoruz. 2017 yılında olduğu gibi 2018 yılında da sektörel hedeflerimize uygun ve sinerji yaratabilecek kamu özel işbirliği projelerinde, özelleştirme ihalelerinde ve yurtdışı inşaat, altyapı ve enerji projelerinde güçlü bir potansiyel alıcı olarak bulunmaya devam edeceğiz. Ayrıca, ana iş kollarımız olan inşaat, çimento, enerji, altyapı yatırımları ve turizmin yanı sıra 2018 yılında savunma sanayi ve maden sektörlerinde de yeni yatırımlar yapmak için ciddi bir çalışma içerisindeyiz. Yurtdışında Balkanlar, Afrika, Ortadoğu ve Rusya pazarlarında mevcut varlığımızı daha da artırmak için iş geliştirme faaliyetlerimizi 2018 yılında daha da hızlandıracağız. 2018 yılında 2017 yılında yakalanan olumlu ivmenin daha da yukarı taşınmasını ve yatırım potansiyelinin artmasını bekliyoruz. Bu kapsamda, 2018 yılında büyüme oranının yüzde 5 seviyelerine yükseleceğini düşünüyoruz. TCMB'nin sıkı para politikasını sürdürmesiyle enflasyon oranlarının 2017 yılı sonunda tek hanelere inmesini, 2018 yılında ise TCMB politika hedefine yakınsayacağını düşünüyoruz. Bu gelişmeler paralelinde Türk Lirası'nın 2018 yılında 2017 yılının son dönemlerinde olduğu gibi istikrarlı seyrini korumasını bekliyoruz. Dolar/TL'nin özellikle gelişmiş ülke merkez bankalarının faiz politikalarına ve politik gelişmelere bağlı olarak zaman zaman dalgalanma gösterebileceğini düşünsek de kurun 3,40-3,65 bandında bir seyir göstermesini bekliyoruz.”

"Ak-Kim'i 750 milyon dolar ciroya ulaştıracağız."

AKKÖK HOLDİNG İCRA KURULU BAŞKANI AHMET C. DÖRDÜNCÜ





TÜRKİYE 2017 YILININ ilk çeyreğinde yüzde 5 büyüdü. 2018 yılının ise hem dünya hem Türkiye ekonomisi için toparlanmanın bir adım ötesine geçilerek yeni yatırımların gerçekleşeceği bir yıl olacağını öngörüyorum. Akkök Holding olarak, yeni yatırımlarımızla daha katma değerli üretim segmentlerine geçmeyi ve downstream ürünler üreterek kapasite kullanım oranlarımızı artırarak, ölçek ekonomisinin kaldıraç etkisinden yararlanmayı planlıyoruz. Buna ek olarak dijitalleşmenin sunduğu verimlilik fırsatlarını da yakalamayı amaçlıyoruz.

Grup olarak organik ve inorganik büyüme yollarına bakıyoruz. 2023 yılında Ak-Kim'i 750 milyon dolar cirosu olan bir şirket haline getirmek istiyoruz. Yeni bir şirketi bünyemize katmayı hedefliyoruz. Aksa Akrilik'te inovatif ürün çalışmalarına devam ediyoruz. Modakrilik ve özel elyaflar konusunda çalışmalarımız bulunuyor. DowAksa tarafında ise; bu yıl dünyanın en büyük rüzgâr türbini üreticilerinden biri olan Vestas ile türbin kanatlarında kullanılan karbon elyaf pultruze profillerin tedariki için dört yıllık bir kontrata imza attık. Akiş GYO tarafında 2018 yılında elde etmeyi beklediğimiz kira geliri yaklaşık 320 milyon TL. 2018 yılı itibariyle yaklaşık 40 bin metrekarelik alanda konut+ticari nitelikte bir projeye başlayacağız. Enerji alanında ise sürdürülebilirlik ve enerji verimliliğine odaklanacağız. Bu yılın başında Bandırma'da kurulu Ayyıldız Rüzgar Santrali'ndeki kapasite artırımını tamamladık. Bu kapasite artırımı ile Ayyıldız Rüzgar Santrali'nde var olan beş ünitede (türbinde) 15 MW olan toplam kurulu güç, yeni eklenen dört yeni üniteyle (türbinde) birlikte 28,2 MW'a yükselmiş oldu."

Yüzde 10 büyüme hedefi ve bin 500 kişiye istihdam..."

AKSOY HOLDİNG CEO'SU BATU AKSOY





TÜRKİYE'DE PORTFÖY çeşitlendirmesinin önemi daha da arttı. Aksoy Holding olarak; Petrol & Enerji, Turizm & Gayrimenkul ve Uluslararası Ticaret olmak üzere üç iş kolunda faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Akaryakıt dağıtımı ve madeni yağlar sektöründe 2017 ile paralel yani GSMH büyümesinin biraz üstünde bir büyüme bekliyorum. Bu da 2018 yılında yüzde 5'in üstü manasına gelebilir. Bin 50 civarında istasyonla faaliyet gösteren bayi ağımızın iç satış verimliliğini artırmak, yeni istasyonlar açmak ve benzin ile madeni yağlarda piyasa liderliği konumumuz ile dizel satışlarında ilk iki oyuncudan biri olma hedefimizi sürdüreceğiz.

Enerji tarafında; 2017'de yıllık doğalgaz tüketimimizin 50 milyar metreküpe, elektrik üretim kapasitemizin de 80 bin MW'a yaklaşmasıyla Türkiye'nin muazzam potansiyeli ve jeostratejik konumu zaten ortada. Sanayi bazlı büyüme biz enerji yatırımcılarının önünü açacaktır. Turcas olarak, RWE ile Denizli'deki santralimizde 10. yılına girdiğimiz ortaklığımızın işbirliğini, RWE'nin yeni iştiraki INNOGY ile yenilenebilir enerji ve enerji teknolojileri alanlarına aktarmayı hedefliyoruz.

Conrad İstanbul'u yeniledik. Yaklaşık 200 milyon euro yatırıma imza attık. Şimdi de Bodrum'daki Epique Island Villa-Otel-Marina projemizle yeni bir 200 milyon euro büyüklüğünde yatırım gerçekleştiriyoruz. Bu yatırımlarla bin 500'ün üstünde kişiye istihdam sağlanacak. Irak'ta yedisi kendi şubemiz olan 37 bayi satış noktasında faaliz. Hedefimiz en az yüzde 10 seviyesinde büyümek."

ENERJİYİ MOBİLLEŞTİRMEK

Shell Inovasyondan ve Ar-Ge'den Sorumlu Başkan Yardımcısı Yuri Sebregts'in gündemi, benzin istasyonlarındaki mobil uygulamalardan doğalgaz bazlı motor yağlarına kadar uzanıyor. Bunların tümü enerjideki mobilite ile bağlantılı ve işin zirvesinde, yeni dönemin prelüdünü yapan yüzen sıvılaştırılmış doğalgaz tesisi Prelude yer alıyor.

KEREM ÖZDEMİR



ETROL ŞİRKETLERİNİN en önemli sorununun petrol fiyatının düşüklüğü olduğunu düşünüyorsanız, pek çok insan ile aynı doğrultuda düşünmenin huzurunu yaşıyor olabilirsiniz. Ancak Shell Inovasyondan ve Ar-Ge'den Sorumlu Başkan Yardımcısı Yuri Sebregts'in bulunduğu yerden bakınca bu genel doğruya çok daha anlamlı ve değerli bulduğum bir bakış açısını eklemek mümkün. Sebregts, "Biz başarı için çok büyük ölçüde teknolojiye bağımlı olan bir şirketiz. Upstream'de (doğalgaz ve petrol arama ve üretim faaliyeti) ve downstream'de (yakıt, madeni yağ ve kimyasal ürünler satış, pazarlama ve dağıtım operasyonları) faaliyetlerimizin hemen hemen tamamının güçlü bir teknoloji boyutu var. Ar-Ge faaliyetlerimiz bu teknolojiyi zirvede tutabilmek açısından büyük önem taşıyor. Müşterilerimize ve iş ortaklarımıza sadece eski teknoloji ▷▷



Prelude, dünyanın en büyük yüzer LNG tesisi olarak Shell'e rekabet avantajı sağlıyor.

sunabilecek hale gelmemiz açıkça başarısız olmamız anlamına geliyor" şeklinde konuşuyor.

Shell'in oyun planında Ar-Ge'yi çok önemli bir yere konumlayan bu durum, dünya genelinde Shell'in işinin içinde yer alan bütün faaliyet alanlarına yönelik çalışan yaklaşık 3 bin kişilik bir Ar-Ge ordusunu ortaya çıkarmış durumda. Upstream ve downstream'in yanı sıra midstream olarak adlandırılan gazın sıvılaştırılması, yakıtlar, kimyasallar, bu ordunun faaliyet alanına giriyor. Petrol fiyatlarının etkisi, burada da görülüyor. Dört beş yıl öncesinin güzel günlerinde daha yüksek olan Ar-Ge bütçesi petrol fiyatlarının düşmesi ile birlikte yavaş yavaş azaltılırken 1 milyar dolar düzeyinde istikrarlı seyir rotasına oturtulmuş. Bu istikrarda Ar-Ge faaliyetlerinin odağının yeniden ayarlanmasının da güçlü bir etkisi var.

"Bu bütçenin, diğer petrol şirketleriyle karşılaştırdığınızda, hâlâ yüksek seviyede olduğunu görebilirsiniz" diyen Sebregts, "Upstream tarafında 10 yıl önce ağırlıklı olarak bir şeyleri ilk olarak yapmaya odaklanıyorduk. Petrol fiyatının 100 dolarlardan 40-45 dolarlara gerilemesi ile bu odak, üretimde zaten yaptığımız işlerin daha uygun maliyetle yapılmasına kaydı. Downstream'de odak kayması pek yok ama burada devrimsel şeyler gerçekleşiyor. Downstream tarafı daha istikrarlı. Downstream tarafında önemli olan daha iyi ürünleri yani daha kaliteli ve daha temiz yanan yakıtları, kimyasalları ve madeni yağları müşterilere sunabilmek. Coğrafi olarak baktığımızda ise, dünyanın pek çok ülkesinde iklim değişikliği ve hava kalitesine artan ilgiye bağlı olarak yeni enerji kaynaklarında inovasyon önem kazanmaya başladı" diyor. Dünyanın pek çok ülkesinde iklim değişikliği ve hava kalitesine ilgi artarken yeni enerjiler üzerindeki inovasyon önem kazanmaya başlamasının arkasındaki nedeni oluşturuyor.



LNG ÜRETİMİNİ KARADA YAPAN SHELL, PRELUDE İLE BİRLİKTE DENİZDE DE ÜRETİM YAPABİLİR HALE GELDİ.

Sebregts, "Farklı ülkelerde, farklı ilgi seviyeleri var; ama bizim için Ar-Ge'de artan şekilde hidrojen, biyo-yakıtlar ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarına doğru artan bir ilgi söz konusu. Elektrik şarjı ve depolanması da bizim için giderek daha fazla önem kazanan konulardan biri" sözlerini kullanıyor.

Bu durum değerlendirmesi, önemli noktalara temas ediyor ama önemi giderek artan "enerjinin mobilleşmesi" konusundaki dikkat çekici adımı maskelemesine izin vermemek gerekiyor. "Prelude ismini verdiğimiz yüzer LNG tesisimiz bir devrimi temsil ediyor. Dünyanın şu ana kadar yapılmış en büyük yüzen tesisi olan Prelude, doğalgazı sıvıya dönüştürüp taşıyor sonra da ulaştığı noktada tekrar gaza dönüştürüp iletim hattına aktarabiliyor" diyen Sebregts, "Ülkeler doğalgaz ve LNG sayesinde, güvenilebilir bir enerji kaynağı elde etmiş oluyorlar. Prelude ve teknolojisi LNG piyasasında bizi daha da güçlendirecek" şeklinde konuşuyor.

Prelude'un Toyota'nın otomobil üretimini gemiye taşıyarak yarattığı mucizenin bir benzerini yaratıp yaratamayacağını söylemek için erken ancak LNG alanındaki bu inovatif yaklaşımın şirketin gelecek planları içinde önemli bir yere sahip olduğu kesin. Sebregts bu vizyonu "Biz doğalgaz ve LNG'yi iklim değişikliği ve hava kalitesi ile ilgili sorunların çözümüne yönelik bir araç olarak görüyoruz. Biraz önce de konuştuğumuz gibi, aküler önümüzdeki yıllar içinde her

türlü sorunumuzu çözemeyecektir. Hal bu ki doğalgaz temiz yanan bir enerji kaynağı. LNG faaliyetimiz bu yüzden bütün dünya için önemli ve bizim şirketimiz için de bir fırsat diye düşünüyoruz" diye ifade ediyor.

Meslek hayatının ilk yarısını kimyasallar üzerinde çalışarak geçirmiş olan Sebregts, herkesin elektrikten bahsettiği bir dönemde LNG'nin nereye konumlanacağını en iyi bilenlerden biri. "Bugün dünyadaki enerjinin yüzde 20'sinden azı elektrik olarak tüketiliyor. Yüzde 80'inden fazlası yakıt olarak tüketiliyor çünkü yakıtı depolayabilmek elektriğe göre daha kolay. Aynı zamanda naklini yapmak da çok daha kolay. Elektrik anlamındaysa anında tüketim yapmak zorundasınız ve depolayabilme kabiliyetiniz çok az. Elektrik üretilip anında tüketilmek durumunda" diyen Sebregts, geleceğe baktığında rüzgardan ve güneşten elde edilen elektriğin piyasada hakim olabilmesi için daha gelişmiş depolama imkanlarına ihtiyaç olduğunu görüyor. Gelecekte farklı çözümlerinin söz konusu olacağına dikkat çeken Shell Başkan Yardımcısı, "Tahminimce akü teknolojisi gelişmeye devam edecek ve daha da iyileşecek. Buna bağlı olarak akülerin elektrikli otomobillerde kullanımı makul olacak ama ağır vasıtalardan bahsediyorsak, uzun mesafeli ağır yük taşımacılığında önümüzdeki 30-40 yıl içinde aküler üzerinden çözüm bulmak zor görünüyor. Ağır yük taşımacılığında hidrojen yakıt hücresi bazlı elektrikli araçlar söz konusu olur diye düşünüyorum. Daha da ağır yük taşımacılığında ise sıvılaştırılmış doğalgaz (LNG) devreye girecektir. Gemiler için ya da uzun mesafede taşıma gerçekleştiren tırlar için LNG kullanımı cazip olabilir. Bu farklı seçeneklerin içinden kazanan, işe yarayan hangisi olacak bilemiyorsunuz ama farklı teknolojilere yatırım yapmaya devam etmelisiniz" diyor.

STARTUP EKOSİSTEMİ ÖNEM KAZANIYOR

Bu kadar büyük bir değişim söz konusu olunca, geleceğe uzanmayı sağlayacak Ar-Ge'nin buna uygun olarak yapılandırılması da önemli bir konu haline geliyor. Rüzgar ve güneş gibi yenilenebilir enerjinin kimyasal olarak depolanması ve daha sonra bu kimyasalların tekrar elektriğe dönüştürülerek kullanılması üzerinde çalışılan bir konu. Rüzgar ve güneş enerjisinin kesintisiz olmaması, yenilenebilir enerji ile ilgili bu sorunu bir istikrarlı arz sorusu haline getiriyor. Tabii bu yeni dünyanın bir diğer enerji opsiyonu olan hidrojen de ilgi alanında.

Ancak inovasyon ve Ar-Ge tarafında asıl odaklanma, şirketin erişim yenilikçi fikirlere ve bunları geliştirenlere uzanmasını sağlama yönünde.

Sebregts, "Örneğin çok yüksekte uçabilen ve rüzgarın gücünü yakalayıp onu elektriğe dönüştürebilen uçurtmalar üzerinde çalışılıyor. İki tane uçurtma

SHELL'İN YAKALADIĞI YENİ AR-GE

SHELL, AR-GE'NİN FARKLI MODLARDA GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ GÜNÜMÜZ ŞİRKETLERİNİN İYİ BİR ÖRNEĞİNİ OLUŞTURUYOR. SHELL İNOVASYONDAN VE AR-GE'DEN SORUMLU BAŞKAN YARDIMCISI YURİ SEBREGTS, BUNUN AYRINTILARINI ANLATIYOR:



Dünya genelindeki Ar-Ge merkezlerimizin yanında çok sayıda ekibin farklı ülkelerden dahil olabildiği uzun vadeli Ar-Ge programlarımız ve kısa vadeli yani aylık araştırma görevlerimiz bulunuyor. Eğer yerleşik bir faaliyet üzerine çalışıyorlarsa uzun vadeli araştırmalar yapıyorlar. Mesela madeni yağ ekibimiz bir sonraki nesil madeni yağları geliştirmek için 18-24 aylık döngüler halinde çalışıyorlar. Bu gayet hızlı bir döngü aslında. Yeni moleküller bulmaya çalışıyoruz, daha iyi temizleme ya da yağlama özelliği olan ya da motoru daha iyi koruma özelliği olacak moleküller geliştiriyoruz. Böylece yeni ve iyileştirilmiş madeni yağları, daha hızlı döngülerle bulmuş geliştirmiş oluyoruz.

Diğer tarafta bir başka konu başlığı da yine enerji dönüşümü ile ilgili. Kimyasalların kullanıldığı enerji dönüşümüne yönelik çalışmalarımız 15-20 yıllı kapsayan çok uzun vadeli araştırmalar.



Tüm bu araştırma çalışmalarımızda herkes gibi biz de huni mantığıyla hareket ediyoruz. Yani bir sürü fikirle işe başlıyoruz. Her fikir üzerine bir miktar para harcıyorsunuz, bir miktar zaman harcıyorsunuz sonra sınıyorsunuz bunları, hangileri daha fazla işe yarayacak diye, hangilerini daha ileriye götürebilirim diye. Sonra odaklanıyorsunuz, daha küçük projelere dönüştürüyorsunuz ve daha düşük miktarlarda fikir başına yatırım yapıyorsunuz. Bir sonraki aşamada daha daraltıyorsunuz huniyi. İşe yarayanları ayıklayıp bir sonraki aşamada yine daraltıyorsunuz. En sonunda huninin en ucundan devrimsel teknolojiler geçebiliyor. Uzun süre boyunca bize gelir sağlayabilecek şeyler ortaya çıkabiliyor" sürdürülebilir bir karlılığa ulaşması çok mümkün görünmüyor.

düşünün. Bunların yüksekliklerini değiştirebiliyorsunuz. Yukarıda olan uzun bir ip üzerinden çekiyor ve dinamonun lokomotifliğini yapıyor. Sonra ikisi yer değiştiriyor. Gökyüzünde devasa bir bisikletmiş varmış gibi düşünün. Birkaç yıl bu farklı fikri geliştiren şirketle çalıştık ve sonrasında bu startup'a yatırım yaptık. Başka yatırımcılardan da destek aldılar. Şimdi ölçek büyütüyorlar" diye ilgi çekici hikayeyi anlattıktan sonra bu yeni dünyanın ilgi çekici gerçeğini ifade ediyor: "Hangi startup'ların başarılı olacağını bilmiyoruz ancak yeni teknolojilere yatırım yapmak bizim için önemli ve portföyümüzde bu tür yatırımların olması gerektiğine inanıyoruz. Yatırım yaptığımız bu tür yeni fikirlerin bazıları başarılı olacak, bazıları ise olmayacaktır ama sonuçta inovasyon ve Ar-Ge çalışmaları hep artacak"

Türkiye dahil çeşitli ülkelerde düzenlediği Shell Eco-marathon da, bu yeni dünyaya dokunabilmeyi sağlayan önemli bir araç. Üniversite ve lise öğrencileri, farklı enerji kaynaklarını kullanan yakıt verimli otomobiller geliştirdiği etkinlik için Sebregts, "Bir taraftan iyi öğrencileri kendimize çekmek bir taraftan da inovasyon ve Ar-Ge'ye ilgilerini artırmak istiyoruz. Shell Eco-marathon bunu yapmanın bir yolu" ifadesini kullanıyor. Gençlerin bilgiye ve teknolojiye ilgisinin artması, aynı zamanda bir teknoloji şirketi olan Shell için olduğu kadar ülkeler ve ülkelerin refahı için de önem taşıyor. Sebregts, "Shell eco-marathon sayesinde pek çok genç insana ilham kaynağı olmak söz konusu; çünkü kendi süper-ekonomik arabalarını yapıyorlar. Bu genç insanları sektöre çekebilmek için, üretim için, üretkenlik ve büyüme için çok önemli. Yani burada bir kazan-kazan durumu söz konusu" diyor.

Shell'in 3 bin kişilik Ar-Ge ordusunun yerleşimi de gençlerin bugünkü çalışma tercihlerine uygun olarak dünya çapına yayılmış durumda. Sebregts, "Ar-Ge çalışanlarımız farklı ülkelerde çalışıyorlar, tek bir yerde değiller. En büyük üç lokasyonumuz Amsterdam'da (Hollanda), Houstan'da (ABD) ve Bangalore'da (Hindistan). Tabii ki başka daha küçük şirket içi Ar-Ge yaptığımız merkezlerimiz de var. Almanya'da var böyle bir merkezimiz yakıt ve madeni yağ çalışmaları gerçekleştiriyor. Çin'de Şanghay'da da böyle daha küçük bir Ar-Ge merkezimiz var mesela" diyor.

Sebregts, "Türkiye'de henüz bir Ar-Ge tesisimiz yok ama yeni teknolojilerimizi kısa sürede uygulamaya geçirdiğimiz ülkelerden biri Türkiye" diye ekliyor ve bunun örneğini "Örneğin Derince'de bir madeni yağ ve gres üretim tesisimiz var. Bizim için çok faydalı ve önemli bir tesis orası. Gazın sıvıya dönüştürülmesinden ve madeni yağdan bahsettik biraz evvel. Bu teknoloji ile geliştirdiğimiz Shell Helix gibi madeni yağ ürünlerimizi Derince'de üretebiliyoruz. Derince son derece modern ve çok iyi işletilen bir tesis. Bu tesisten 57 ülkeye ihracat yapıyoruz. Derince bizim için bir bölgesel üretim ve ihracat üssü konumunda bulunuyor" diye veriyor.

Ar-Ge'nin günümüzde en önemli odaklarından biri olan dijitalleşme, Shell'de arama faaliyetleri ve katalizör araştırmalarının yanında yeni ve çok önemli bir alana daha hitap etmeye başlamış durumda: mobil uygulama. Türkiye'de 500 binden fazla kişinin kullanmaya başladığı Shell Mobil uygulaması hayatı kolaylaştırmayı hedefliyor. En yakın istasyonun yerini öğrenmekten, istasyondaki Shell Select marketinden araca sipariş vermeye kadar pek çok kolaylık, dijital teknolojiler sayesinde sunuluyor. Mobil ödeme teknolojisini de Türkiye dahil pek çok ülkede kullanılıyor. Sebregts, "Bir yeni gelişmeyse şu: 'Dijital teknolojiler sayesinde araçlarla doğrudan iletişim kurabilir miyiz' bu konuyu inceliyoruz. Hatta Hollanda'da bir deneme yapıyoruz. Rotterdam kentinde müşterilerimiz cep telefonlarındaki uygulama üzerinden otomobiline yakıt talebinde bulunabiliyor. Küçük bir aracımız otomobilin bulunduğu adrese geliyor ve yakıt ikmali yapıyor. Kendisi belki de o sırada bir AVM'de olabilir, işyerinde, ofisinin önünde olabilir. Kısacası bu teknolojileri pek çok alana yaymak mümkün" diyor.

Bu iki yönlü mobilleşme, enerji şirketlerinin geleceğini belirleyeceğe benziyor ve bunun nereye gideceğini şimdiden öngörmek zor. Şu anda söyleyebileceğimiz sadece geleceğin dünyasının "Prelüdü"nün yapılıyor olduğu.

Shell'in üç ana Ar-Ge merkezinden biri Amsterdam'da.





ENERJİNİN GELECEĞİNİ HESAPLAMAK

BP Küresel Rafinaj ve Pazarlama CEO'su Tufan Erginbilgiç, boru hattı projelerinden ABD'nin kaya gazına ve petrolüne kadar birçok dinamiği dikkate alarak geleceği planlıyor. Erginbilgiç, elektriğin yüzde 40'ı kömürden elde edilirken elektrikli otomobillerin ne kadar temiz olduğunu da sorguluyor. KEREM ÖZDEMİR

ÇİN, HİNDİSTAN VE MEKSİKA gibi yeni pazarlara da girmeye ve stratejilerinin parçası olarak buralarda büyümeye çalışan BP, organik büyüme ve satın alma yöntemlerinin her ikisine de açık. Gelecek yirmi yılda enerji tüketiminde büyümenin önemli bölümünün –yaklaşık yüzde 50'den fazlası- Çin ve Hindistan'dan gelecek olması, bu iki ülkeyi özellikle önemli hale getiriyor. BP Küresel Rafinaj ve Pazarlama (Downstream) CEO'su Tufan Erginbilgiç, "Ayırt etmek biraz zor. Çin bu ana kadar çok daha önemliydi. Şu anda Çin pazarın büyüklüğü açısından Hindistan'a göre çok daha yukarıda ama Hindistan'ın da büyük bir potansiyeli var. Gelecek 20 yılda büyüme oranı olarak Hindistan Çin'den daha yukarıda yer alacak" diyor.

Öngörü ve işbirlikleri, enerji alanında en önemli iki başarı etkeni olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'de sayısı giderek artan boru hatları ile kurulacak yeni düzenin de temelinde bu yatıyor olacak. Doğudaki kaynaklar ile batıdaki tüketiciler arasında bir köprü oluşturan Türkiye'nin enerji diplomasisi alanındaki bilgi birikimi ve stratejisini iyi kullanması gerekiyor. Dünya petrol üretiminin yüzde 2,5'inin boğazlardan geçtiği ve BTC gibi boru hatlarının da yüzde 1 gibi bir miktarı taşıdığına dikkat çeken Erginbilgiç, bunun dünyada ticareti yapılan petrol içinde önemli bir oran oluşturduğunu kaydediyor.

105 yıldır Türkiye'de bulunan BP açısından Türkiye'nin önemini arttıran olgu, BP'nin global anlamda stratejik öneme sahip iki projesi de Türkiye'den geçiyor olması. Bunların birincisi Bakü-Tiflis-Ceyhan (BTC) Ham Petrol Boru Hattı, diğeri de şu anda inşa edilmekte olan Güney Gaz Koridoru.

BP'nin en büyük hissedarı ve aynı zamanda işletici ortağı olduğu BTC, günde 700 bin varil civarında ham petrol akışı ile Azerbaycan petrollerinin dünya pazarlarına çıkış kapısı durumunda. BTC boru hattının Türkiye'de bulunan bölümünü Botas International Limited işletiyor.
40 milyar dolarlık dev bir proje olan Güney Gaz Koridoru ise, tamamlandığında, Hazar Denizi doğalgazının tarihte ilk defa Avrupa'ya gönderilmesini sağlayacak. Azerbaycan'daki Şah Deniz 2 doğalgaz sahasından çıkartılacak olan gazı Türkiye'ye ve Türkiye üzerinden Avrupa pazarlarına taşıyacak olan koridorun en önemli bileşenlerinden biri, Türkiye'de inşa edilen TANAP (Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı) olduğu için bu proje Türkiye açısından da büyük önem taşıyor.


BP Küresel Rafinaj ve Pazarlama CEO'su **Tufan Erginbilgiç**

BP İLE TÜRKİYE YAKINDAN İLİŞKİLİ

Türkiye ile BP arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, Türkiye'nin hem BTC hem de Şah Deniz gibi dev projelerde Türkiye Petrolleri ve BOTAŞ gibi devlet şirketleri ile ortak çalışılmasına bağlı olarak BP için çok önemli ve stratejik bir iş ortağı olduğu görülüyor. Türkiye Petrolleri, Şah Deniz sahasında BP'den sonra ikinci büyük hissedar. Erginbilgiç "BP olarak değerlendirmemize göre BTC, TANAP ve Şah Deniz projelerinin Türkiye'ye toplam katkısı 8 milyar doların üzerinde. Bu rakamın 15 milyar dolara kadar çıkacağını öngörüyoruz" diyor.

Getirisi yüksek olan sektörde projelerin uzun vadeli olduğunu ve hata yapmanın bedelinin yüksek olduğunu akılda tutarak bütün hesapları dikkatli yapmak gerekiyor. BP, Meksika Körfezi'nde yaşadığı kazanın bedelini 64 milyar dolarla ödedi. Bu tür bir kaza olmasa da pazarda şişirilen olguların peşine takılarak karşılaşılacak zararlar da azımsanacak gibi değil.

Türkiye Avrupa'nın talebi ile doğusundaki kaynakları buluşturmak için mükemmel bir pozisyona sahipken aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek yeni yapılanmaları da aklında tutarak hareket etmek durumunda. ABD kaya gazının düşük miktarlarda da olsa, gemi ile getirildiği Polonya ve Hollanda üzerinden Avrupa'da bayrak göstermesi, şimdiden finansçıların dikkatini çekmiş durumda. Erginbilgiç, 22.Dünya Petrol Kongresi'ndeki konuşmasında da önemli yer ayırdığı bu konuda, "Dünyadaki gelişimlere bakarsanız ABD'de kaya gazı ve kaya petrolünün çok fazla gelişmesinden dolayı dünyada ticaret açısından ilginç şeyler olmaya başladı. Sonuçta ABD bu kaya petrolünü ihraç etmek durumunda çünkü rafinerileri geçmişe göre daha büyük ölçüde kaya petrolüne göre ayarlandı ama üretimi artan kaya petrolünün tümünü kullanması mümkün değil. ABD bu nedenle gittikçe ihracatını artıracak" şeklinde konuşuyor. Aynı durum, sıvılaştırılmış doğalgaz (LNG) için de geçerli ama çok büyük hacimlere ulaşılmadıkça bu tür projelerin karlılığı tatmin edici olmuyor.

Çok kolay ve ucuza taşınabilen petrolle ilgili bu duruma oranla, kaya gazında farklı bir denklem söz konusu. Kaya gazının içinde daha ağır bileşenler olan bütan ve propan bulunsa da buradaki oyun, etan etrafında dönüyor ve temel dinamik, bunun taşınmasının çok pahalı olması.

Erginbilgiç, "ABD'de bütan ve propan ile birlikte var olan etanı bir yerden bir yere taşımak için özel gemilere ihtiyacınız var ve bunu yapmak çok pahalı. Gazın Avrupa'ya gelmesi özel bir durumdu çünkü etanı taşımak için neredeyse tonunda 200 dolar vermeniz lazım. Benim beklentim, dünyada etanı etilene çeviren işlemin ardından etilenin de polietilene çevrilip onun ihraç edilmesini bekliyorum" diyor.

Kaya gazının dünyada ABD'nin dışında Ortadoğu'da Katar gibi ülkelerde bulunduğu düşünüldüğünde yeni ve petrokimyaya kayması nedeniyle daha katma değerli bir ekonominin ortaya çıkması söz konusu. Kalkınma ile petrokimya endüstrisinin birlikte dolaşması, petrokimya tesisi yatırımı planları yapan Varlık Fonu'nun bölgedeki kaya gazı potansiyeli ile bağlantılı olarak bu olguyu da dikkate almasını gerektiriyor. Erginbilgiç, "Polietileni taşımak çok daha kolay ve ucuz" diyor ve "Dünyaya bakarsanız, ABD ile Ortadoğu'nun polietileni büyük ihtimalle Çin'in içinde çok büyük bir yer aldığı Asya'ya ihraç edeceği bir yeni akış olacak. Bir petrokimya ürünü olarak polietilenin ihracatı, önümüzdeki dönemde izlenmesi gereken önemli bir dinamik oluşturacak. Üstelik bu çok büyük miktarlara çıkmadan da ekonomik olabilen bir işlem" diye ekliyor.



Erginbilgiç'in elektrikli otomobil geçişi ile ilgili bakışının karmaşıklığı ise, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği birikim konusunda daha net bir fikir veriyor. Elektrikli otomobil çağında istasyonların neye dönüşeceği sorusunun yanıtını henüz kimsenin vermediğini kaydeden Erginbilgiç, "Enerji endüstrisi çok büyük bir endüstri ve elektrikli arabaların teknoloji sorunları başta olmak üzere birçok sorunu var. Aküler çok pahalı, mesafe sorunu var, ne kadar çabuk şarj edebileceğiniz sorunu var. Bu sorunlar çözülecektir ama biraz zaman alacağını düşünüyoruz. Şu anda dünyada elektrikli arabaların oranı binde 2. Bunun artacağını düşünüyoruz ama bu çok hızlı bir gelişme değil" diyor.

Şu anda plug-in hibritlerin içinde yer aldığı 2 milyon elektrikli araç sayısının gelecek 20 yılda artarak 2035'te 100 milyon adede çıkmasını beklediklerini söyleyen Erginbilgiç, "Bu sayı 100 milyona çıktığında dünyadaki toplam araç sayısı bizim tahminimize göre 2,3 milyar adede ulaşacak. Düşünün; yüzde 5'i bile değil. Fakat bunu olmayacağını düşündüğüm bir şey olarak almayın. Teknoloji gelişecek; bu olacak. Bu nedenle tamamen buna ayrılmış özel bir ekip kurduk. Elektrik arabaları ve şoförsüz arabalar geldiğinde, BP olarak neler yapabiliriz diye şimdiden çalışmaya başlıyoruz. Bunun nedeni bunun yarın olacağını düşünmemiz değil; şimdiden başlarsak BP olarak gerekli adımları atarız diye düşünmemiz" diyor.

Bu geçiş, Erginbilgiç açısından farklı boyutları ile değerlendirilmesi gereken bir konu. Erginbilgiç, "Dünyanın şarj noktası olarak istasyonlara ihtiyacı var. Yoksa elektrikli araçların gelişmesi mümkün değil. İstasyonlara bunun gelmesi için de teknolojinin ilerlemesi lazım. Kimse istasyonda arabasını, 'yarın sabah alacağım' diye 24 saat bırakıp gidemez" diyor.

Şarj süresinin düşürülmesi gerektiğini gören BP, bu sürenin 10 dakikaya kadar düşürülebileceği hesabını yapmış. Bunun için 400 kilowattlık bir enerji olması lazım ancak cep telefonlarından çok iyi bildiğimiz sıkıntıda olduğu gibi, şu anda dünyada böyle bir araba yok. Yani şebeke ile uçtaki cihaz arasında uyumsuzluk var. Erginbilgiç, "Ben 400 kilowatt'lık bir şarj koysam, hiçbir araba bunu alabilecek durumda değil. Örneğin bundan 50 sene sonra dünyadaki arabaların yüzde 80'i elektrikli olacaksa, dünyanın bu şarj istasyonlarına ihtiyacı olacak" ifadesini kullanıyor.

> ELEKTRİĞİN YÜZDE 40'I KÖMÜRDEN ÜRETİLİRKEN ELEKTRİKLİ OTOMOBİLLERİN ARTMASI SERA GAZI EMİSYONUNU ARTIRACAK.

Ancak BP'nin bu noktaları ince ince hesaplayan Küresel Rafinaj ve Pazarlama CEO'sunu sadece 50 yıl sonrasını düşünen bir fütüristten ayıran önemli bir fark var. Erginbilgiç, "Dünyada kaçırılan bir noktaya değinmek istiyorum. Burada amaç, elektrik arabası değil, sera gazı denilen emisyonların düşürülmesi. Dünyanın elektriğinin yüzde 40'ı hala elektrikten gelirken yarın dünyanın bütün arabalarını elektrikli yaparsak büyük ihtimalle dünyanın birçok yerinde emisyonlar artacak. Sonuçta dünyanın uğraşması gereken ilk konu, 'ben elektriği nasıl daha temiz bir hale getiririm' olmalı" diyor ve ekliyor: "Elektrik arabaları oyuncak gibi geliyor; herkes ondan bahsetmek istiyor. Kömürden gaza geçmek çok daha zor. Dünyada kömür kullanan enerji santralleri hala artıyor." Çin ve Hindistan'ın zengin gaz kaynaklarına sahip değilken kömürünün bulunması, geleceğe yönelik ümitleri de törpülüyor.

Bu makus kaderi değiştirmenin bir yolu olduğunu ancak dünyanın tek bir ülke olmaması nedeniyle bunun uygulanması çok zor ya da "hayal gibi" olduğunu söyleyen Erginbilgiç, "Yapılması gereken bir şey var ama dünyada birçok ülke olduğu için bunu yapmak çok zor. Eğer dünya karbon fiyatlamasına giderse ve bütün ülkeler aynı karbon fiyatını uygularsa, bu olaylara çözüm bulabilirsiniz. Kömür gazın iki katı emisyon yaratıyorsa, iki misli karbon fiyatı ödeyeceksiniz. Bunun sonucunda gaz bütün ülkelerde kömürden daha ucuz hale geldiğinde, bu sorunun önüne geçersiniz" diyor. Paris Anlaşması'nda bile sadece "karbon fiyatlamasına bakmak gerekir, ilginç olabilir" tadında bir ifade ile geçiştirilen bu çözüm konusunda fazla umut beslemeye gerek yok. ■



Karbon fiyatlaması çözüm ama dünya tek ülke olmadığı için uygulamak mümkün değil.

GE'DEN RÜZGARA YERLİ KANAT

Yaklaşık 50 milyon euro'luk yatırımla Bergama Organize Sanayi Bölgesi'nde açılan rüzgar türbin kanadı fabrikası geçen sene strateji değiştiren GE'ye yerel ve bölgesel avantaj sağlayacak. KEREM ÖZDEMİR

TÜRKİYE AÇISINDAN önem taşıyan rüzgar türbini projelerinde elini güçlendirmek isteyen General Electric (GE), Bergama Organize Sanayi Bölgesi'nde 50 milyon euro yatırımla rüzgar türbin kanadı fabrikası kurdu. 27 Temmuz'a kadar başvuruları sürecek Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanı (YEKA) Rüzgar Enerji Santrali (RES) lisansı ihalesinin öncesinde yapılan yatırımda, iç pazardaki bu dinamiğin rolü büyük. İhalede geçici teminat mektubunun 10 milyon dolar tutarında olması yatırımın tutarı üzerine gölge düşürebilir ama rüzgar enerjisi işinde türbin kanatlarının önemi düşünüldüğünde bu tür bir finansal bakış açısının yeterli olmadığı görülüyor.

Rüzgar türbinlerinin maliyeti içinde yaklaşık üçte birlik payı ile finansal ağırlığı da bulunan kanatlar, türbinin performansını da ciddi biçimde etkiliyor. GE Yenilenebilir Enerji Dünya Başkanı Jerome Pecresse, "Dünya genelinde rüzgar enerjisinin maliyetini sürekli aşağı çekerken uyguladığımız yöntemlerden biri daha büyük rotor ve kanada sahip büyük türbinler üretmek. Rüzgarı daha iyi yakalaması için çok spesifik tasarımlara sahip olan kanatlar burada önemli rol oynuyor. Türkiye'deki fabrikada üretilecek kanatlar 60 ila 67 metrelik uzunlukları ile dünyadaki en uzun kanatlar arasında yer alacak" diyor.

15 yıllık elektrik alım süreli YEKA ihalesinde başlangıç tavan fiyatının kilowatt saat başına 7,00 dolar-sent olması, bu verimlilik denkleminin önemini artırıyor. Rüzgar enerjisinde önemli bir türbin üreticisi olan GE, bir sene önce stratejisini değiştirerek türbinleri dışarıdan almak yerine kendisi ürettiği bir modele geçti. Bu strateji değişikliğinin ardından dünyanın en büyük kanat üreticisi olan Danimarkalı LM Wind Power'ı satın alan GE, şirketin GE kadar rakiplerine de satış yapacağı bir modeli benimsemiş. Hem yerel pazarı hem de ihracatı hedefleyen yatırım, GE'nin Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Türkiye (MENAT) olarak adlandırdığı bölgesi kadar Güney Avrupa'da da GE ve diğer oyunculara satışı hedefliyor. Kanat üretiminin el emeği yoğun özelliği, yüzde 100 yerli işgücünün önemli bir beceriyi kazanmasını sağlayacak. Tesiste çalışacak ilk işçiler, İspanya ve Polonya'daki tesislerde eğitim alarak bu becerilere sahip işgücü olarak görevlerinin başında yer alacak.

Bölge dinamiklerini daha yakından takip eden GE Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Türkiye (MENAT) Bölge CEO'su Nabil Habayeb, "Bu çalışanların yaş ortalaması 25'in altında ve kadın istihdamı oranı yüzde 24" diyor. İşsizlik oranının en yakıcı olduğu iki segmenti hedeflemesi, projenin hükümetin saygısını kazanma gücünü artırıyor. Habayeb, 15 Temmuz başarısız darbe

girişiminin iki gün sonrasında açıklanan ve darbenin yenilgiye uğratılmasının yıldönümünün bir hafta öncesinde fabrikanın hizmete alınmasının hükümetin saygısını kazanmada daha etkili olacağını düşünüyor.

LİMANA YAKINLIK KANAT YATIRIMIN A KAR KATIYOR

Dikili'deki limana yakınlığı nedeniyle hem hammadde girişinde hem de ihracatta avantajlı olacak tesisteki yatırım dönüşü, ciddi hükümet teşvikleri olmadığı için satışlarından elde edeceği kar marjına dayanacak. Türkiye'de 1GW'lik kurulu rüzgar gücü bulunan GE, bu alandaki büyümenin sürmesini ve Fina Grup ile girdiği ihalede istediği payı almayı hedefliyor. (Dergi baskıya girdiğinde bu ihale sonuçlanmamıştı. Yerel katkı payında yüzde 65'lik yerlilik koşulunu sağlamayı getirecek bu yeni yatırım, YEKA'da yüksek elektrik fiyatı alabilmek için zemin sağlayacak. Üç yıllık inşa süreci olan rüzgar enerji santrallerinin 2023'te 1,2 milyon hanenin elektrik ihtiyacını sağlayacak düzeye ulaşacağı tahmini ise yeterince güçlü bir büyüme beklentisi oluşturuyor. General Electric Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Canan Özsoy, Türkiye'nin 2023 yılında üretimde kullanılan yenilenebilir enerji miktarını genele kıyasla yüzde 30'a çıkarmayı hedeflediğine işaret ediyor.

Bölgede Ürdün, Umman ve Balkanlar'da projeler yaptıklarını söyleyen Pecresse, "Güney Avrupa'nın doğu bölümü, Kızıldeniz'deki tüm projeler ve Ortadoğu'daki tüm projelere Bergama'dan kanat göndereceğiz" diyor. Güneş ve rüzgar enerjisinin ucuz olmasına karşın istikrarsız bir yapıda olması, bunun dengelenmesi için farklı çözümleri gündeme getiriyor. Pecresse, bu konuda rüzgar ve güneş enerjisi santrallerini hidroelektrik ile dengelemenin pratikliğine dikkat çekerek Türkiye'de önemli projelere imza attıkları hidroelektrik alanında yeni projelerle varlıklarını sürdüreceklerini ifade ediyor. Bunun yanında doğalgaz çevrim santrallerinin enerji altyapısını dengelemede bir rol oynayabileceğini ifade eden Pecresse, geleceğe yönelik olarak da elektrik depolama olanakları ile birlikte geliştirilen rüzgar ve güneş enerjisi projelerinin bulunduğuna işaret ediyor.

Bütün bu denklemi daha anlamlı hale getiren ise, fosil yakıttan elektrik üretmekten daha pahalı olmayan bir maliyet noktasına gelinen rüzgar santrallerinin hiç olmadığı kadar rekabetçi hale gelmesi. Dört sene önce dünyanın sürdürülebilirliği ile ilgili kaygılara dayanan rüzgar enerjisinin bugünkü büyümesinin ekonomik olarak da anlamlı hale gelmesine bağlayan Pecresse, yerli kaynak olan rüzgarın yakıt ithal etmenin önüne geçmesi ile de avantaj sağladığını kaydediyor. Petrol zengini Suudi Arabistan'ın bile rüzgar ve güneş enerjilerine yatırım yapması, ortada kaçırılmaması gereken bir dalga olduğuna işaret ediyor.

Üretim ve rüzgar tarlalarının bakım işlerinde ortaya çıkan yeni istihdam, Türkiye gibi ülkeler için asıl dikkat çekici alanı oluşturuyor. GE, askeri projeler ve transformatör üretimi tarafında yarattığı tablonun bu yeni iş alanında elde edilecek sonuçlar konusunda bir gösterge olduğunu vurguluyor. İnovasyon ile araştırma-geliştirmeye (Ar-Ge) odaklanan bu projeler, Türkiye'nin yetenekli işgücünün global arenadaki rekabetçiliğini sergilemesini de sağlıyor.

Türkiye'nin dinamik rüzgar enerjisi sektörü, bu yeterlilikleri sürekli geliştirmeyi gerekli kılıyor. Rüzgâr enerjisi ekipman ve çözümleri Türkiye'de 23 santralde kullanılan GE, Türkiye'deki rüzgâr enerjisi kurulu gücündeki payını 24 ay içerisinde toplam 200 MW kapasiteyi devreye alarak 1 GW'den 1,2 GW'ye ulaştırma planı ile bu dinamizmin önemli paydaşlarından.

Son 10 yılda uygulanan politikalar sayesinde 6,1 GW'lık kurulu rüzgar gücüne ulaşan Türkiye, bunun üzerine her yıl 1 GW daha ekliyor. 2016'da dünya genelinde kurulu rüzgar enerjisi üretim kapasitesi 54 GW'lık artışla 487 GW'a ulaşırken, Türkiye toplam içinde küçük görünen 1,4 GW'lik büyümesi ile Çin, ABD, Almanya ve Hindistan'ın ardından en yüksek büyümeyi sağlayan beşinci ülke oldu. Türkiye yüze 30'luk büyüme ile bu alanda liderliğini de ilan etti. Bundan sonraki süreci, GE'ninki tarzı yatırımlar ile kaliteli istihdam sağlama ve katma değer yaratma boyutları ile takip etmek gerekiyor. ■

KANAT YATIRIMI İLE GE'NİN TÜRKİYE'DEKİ RÜZGAR ENERJİSİ İHALELERİNDEKİ YERLİLİK KOŞULUNU SAĞLAMASI KOLAYLAŞACAK.



DENEYİMİN KALBİ İSTANBUL'DA ATIYOR

SAMSUNG, TÜKETİCİ DENEYİMİ İLE SATIŞI BİRLEŞTİRDİĞİ GELECEK NESİL MAĞAZASINI EMAAR SQUARE MALL'DA AÇTI. PERAKENDE DENEYİM GRUBU BAŞKAN YARDIMCISI SIMON ORCHOVER, YENİ MAĞAZADA HER ŞEYİN DİJİTAL OLMASININ GEREKMEDİĞİNİ SÖYLÜYOR. KAHVE BARI BUNUN İYİ BİR ÖRNEĞİ.

KEREM ÖZDEMİR

TEKNOLOJİ DÜNYASINDA PERAKENDENİN MERKEZİNE TÜKETİCİ DENEYİMİ OTURURKEN SAMSUNG, NEW YORK'TAKİ AMİRAL GEMİSİ DENEYİM MERKEZİ 837 NEW YORK'UN SATIŞ EKLENMİŞ VERSİYONUNU İSTANBUL'DA AÇARAK TÜRKİYE'Yİ GLOBAL MERKEZ YAPTI.



AMSUNG geçen yıl New York'ta efsaneleşen deneyim merkezi 837'yi açtığında tüketici deneyimi anlamında yeni bir aşamaya geçildiğinin mesajını vermişti. Kısa zamanda Samsung'un amiral gemisi unvanını alan 837, "teknoloji oyun alanı ve kültür rotası" olarak tanımlanıyordu. Washington Caddesi'ndeki adresinden aldığı 837 adı ile akıllara kazınan bina, Apple, Microsoft ve diğer teknoloji firmalarının yönelimlerinin aksine satış bacağına sahip değildi.

Samsung'un 837'deki düşüncesi, zaten Amazon, Best Buy ya da diğer çevrimiçi ve fiziksel mağazalardan alışveriş eden tüketicilerin yeni bir mağazaya değil, Samsung ürünlerini deneyimleyeceği bir merkeze ihtiyacının olduğuydu. 96 adet 55 inçlik ekran, 75 kişilik tiyatro salonu ve tabii ki selfie istasyonu, yaratılması planlanan etkiye geçen bir yılda ulaşılmasını sağlayan ayrıntılardan sadece birkaçıydı.

Aradan bir yıla yakın bir süre geçmişken New York'taki binanın perakende-dışı konumu hala ele alınan bir konu durumunda ancak Samsung'un İstanbul'da EMAAR Square Mall'da bu konsepte satışı da ekleyerek oluşturduğu yeni mağaza konsepti, tartışmasız bir biçimde perakendenin geleceği ile ilgili tartışmaların merkezinde yer alacak.

Samsung Electronics Perakende Deneyim Grubu Başkan Yardımcısı Simon Orchover, "EMAAR Square Mall'daki mağazamızın üçte ikisinin deneyime ve servise ayrılmış durumda. Bu herhangi bir perakendecinin herhangi bir ürün kategorisinde yaptığının üzerinde. Bazı perakendeciler servislere odaklanıyor ancak bu ürün satışına odaklanmış bir hareket. Bizim için fırsat, deneyim ve eğlenceyi alışveriş yapanların hayatına katabilmeye dayanıyor. Farklılaşma noktamız ise, perakendenin merkezinde ürünün, satış yapma çabasının ya da markanın değil, alışveriş yapanın yer alması. Markanın egosu da bizim için artık önemli bir nokta değil. Her şey alışveriş yapana odaklanıyor" diyor.

Mağazadaki bu tasarımın arka tarafında çok daha karmaşık dengeler bulunuyor. Samsung'da ürünlerin ayırt edilebilir ve ekosistemin çok geniş olması kadar bu ürünlerin insanların hayatında ev, iş ve oyuna kadar bütün alanları kapsayan bir özellikte olması –Orchover listeyi, müzik, fitness, saatler, sanal gerçeklik araçları diye uzatıyor- bunların perakende dünyasında hayat bulmasını sağlamayı önemli bir gündem maddesine dönüştürüyor. Orchover'ın buradaki vizyonu, ürün satışı yapmaktan "gerçekten eğlenmeye" doğru kayan bir hatta gelişmiş.

Vizyon tarafındaki bu değişim, Orchover'ın yıllar içinde kazandığı deneyimle değişerek ulaştığı seviyenin bir sonucu. Bu yolculukta ulaştığı noktayı ermişlik olarak adlandırmakta bir sakınca yok.

Mimarlık öğrenimi gören Orchover'ın tamamen tasarıma odaklanan mesleki deneyiminin ana başlıkları üç boyutlu (3D) tasarım, iç mekan tasarımı ve mimari olarak sıralanıyor. Orchoer master derecelerini ise, Londra Üniversitesi'nde mimarlık, çevre tasarımı ve mühendislik alanlarında almış. Doğduğu şehir olan Londra'nın kendisinin de Orchover'ın kariyeri ve mesleki deneyimi üzerinde derin etkisi söz var.

Bununla birlikte perakende tasarımının kendisinin Orchover'ın kariyeri ve hayatı üzerinde Londra kadar büyük bir etkisi var. "İlk perakende tasarımımı yaptığımda New York'ta dünyanın en büyük tasarım şirketlerinin birinde mimarlık konusunda stajyer olarak çalışıyordum. Bu gerçek anlamda bir ilkti çünkü mimarlık öğrenimi gören bir öğrenciyken perakende asla mimarinin ve tasarımın önemli ya da kredibilitesi yüksek bir alanı olarak değerlendirilmiyordu" diyor.

Bu bakış açısının aksine Orchover, yüksek hız ve o ana

ait olmanın damgasını vurduğu perakende tasarımına aşık olduğunu söylüyor. "Bu çok renkli bir alan: 50 yıl kullanılacak kamu binaları, müzeler, kütüphaneler ya da mahkeme binaları tasarlamaya benzemiyor. Perakende tasarımı, zamanın veya geleceğin ruhunu yakalamaya ve bunu şimdiki zamana taşımaya ait bir iş" diyen Orchover, "Benim de perakende tasarımında aşık olduğum bu" diye ekliyor.

New York'ta yaşar ve staj yaparken ilk deneyimini elde ettiği ve aşık olduğu perakende tasarımı, o tarihten bu yana Orchover'ın odaklandığı alan oluyor. 10 yıl boyunca GAP için San Francisco'daki genel merkezinde çalışan Orchover, bu dönemde markanın dünya çapındaki perakende programının oluşturulmasına katkı sunuyor. Bu arada kendi işini de yapan Orchover'ın perakende tasarımı yaptığı birçok diğer ürün kategorileri arasında giyimin yanında güzellik ürünleri ve ev tekstili yer alıyor.

"Ve tabii ki teknoloji..." diyen Orchover'ın Apple'da geçen dokuz yılı, teknoloji sözcüğünün altını çizmeyi gerektiriyor. Ama Orchover'ın bütün kariyerine bakıldığında asıl altı çizilmesi gereken, perakende tasarımının yıllar içinde yaşadığı değişim oluyor.

Apple'da teknoloji için perakende konseptinin geliştirme ve büyütme sürecinin başından itibaren yer almanın kendisi için büyük bir onur olduğunu ve Apple'da bu konuda muhteşem bir konsept yaratıldığını belirten Orchover, "Teknoloji dünyasındaki perakendede, herkesin Apple'ın dümen suyunda aynı hizada sıralanmış olduğu bir tablo oluştu. Herkes aynı görünüyor. Pazarlama malzemeleri bile aynı görünmeye başladı. Damgasını vurma veya farklılaşma durumu ortadan kalktı. Şirketimiz (Samsung) için büyük fırsat burada yatıyor" diyor.

Şu anda EMAAR Square Mall'da süren deneme, Orchover'ın ulaştığı noktanın üzerine bir seviye daha atlama çabasını yansıtıyor. Orchover, "Ürünlerimize çok güveniyorum. Onlar zaten kendi adlarına konuşuyor ve satın almaya ikna eden benzersiz özellikleri o kadar kolay anlaşılıyor ki kendilerini satıyor. Bunları denediğinizde sizi kendisini almaya ikna ediyor. Ekosistemdeki diğer her şey, sadece bunların akla gelmesini sağlayan yardımcılar" diyor.

İstanbul ile New York'un farkını, "New York'taki showroom sadece deneyime odaklı ve ziyaret etmek için muhteşem bir yer. İstanbul'u oluştururken oradan bazı ilhamlar aldık. Örneğin, İstanbul'da yaptığımız şeylerden biri özel etkinlikler için ayrı ve geniş bir alan ayırmak oldu. Topluma hitap eden işler için bir yerimiz var" diyor.

Bu, dile kolay gelse de Samsung'un marka yönetimi ve kullanıcı etkileşimi açısından çok önemli bir adım. Orchover, "Marka ile kullanıcının ilişkisi, Samsung'un ne kadar büyük olduğu ile değil, kullanıcı ile arada nasıl bir bağlantı (relevance) kurulduğu ile ilgili" diyor. Toplumun bir parçası olmak ve toplumsal etkinlikler gerçekleştirmek, Samsung'un yeni mağaza konsepti içinde çok önemli bir yer tutuyor. Tabii, bu alanın eğitimler ve atölye çalışmaları için kullanılması da planlamanın bir parçası.



DEV EKRANLAR VE ÇIPLAK DUVARLAR, HEYECANIN YÜKSELMESİ VE RAHATLAMAYA DAYANAN ALIŞVERİŞ DENEYİMİ İLE UYUMLU.

Orchover, bütün bu denklemlerin arasında mimar kimliğine döndüğünde yapılan tasarımın mekânsal anlamı ortaya çıkıyor: "En önemli nokta, gittiğimiz yerlerde mekan ve toplum duygusunu oluşturmak. Burada etkinlikler yapılmaya başlayıp toplumla daha belirgin ve anlamlı bir biçimde entegre olmaya başladığımızda bu etkiyi göreceğiz" şeklinde konuşuyor.

Mekansallık ile iş modeli arasındaki dengenin kurulduğu nokta ise, insanların hayatlarındaki önemli noktalara dokunmak ve Samsung ürünlerinin burada nasıl bir iyileşme sağlayabileceğinin deneyiminin oluşturulması. Orchover, "Bir telefona değil de ekosisteme odaklandım. İşyerinde kullanmaktan zevk aldığımız televizyon ya da müzik gibi yaşam tarzı bileşenlerin tümüne burada sahibiz. Burada gerçekleştirilen etkinliklerin bir bölümü bu ürünleri kullanabileceğiniz farklı biçimlere odaklanırken bazıları sadece sosyal etkinlik olacak. Kullanıcımız olan KOBİ'lerin çalışanlarını hedefleyen etkinlikler de planlıyoruz; onların iş performansını yükseltecek donanımlar da ürün portföyümüzde yer alıyor" şeklinde konuşuyor. İşe yönelik, bağlantı kurma ve networking amaçlı, topluluk ruhu yaratma hedefli olmak üzere farklı amaçlara yönelik etkinlikler gerçekleştirilecek.

MARKAMIZ İLE BÜTÜN BU ÖZELLİKLERE SAHİP LOKASYON ARASINDA BİR SİNERJİ OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUZ. BİZİM İÇİN BU TERCİH, LOKAL EKİPLERİN İSTEDİKLERİ ETKİNLİKLERİ YAPMASI VE YİNE ÜRÜN LANSMANI YAPTIĞIMIZDA KENDİ ALANIMIZA SAHİP OLMAK ANLAMINDA AVANTAJ SAĞLAMAYI HEDEFLİYOR.



Samsung'un bu tür mağazalar için seçtiği lokasyonların da özellikleri üzerinde düşünülmüş. EMAAR Square Mall'un tercih edilmesinin nedeni, buranın konut da içeren bir life style merkezi olması; eğlence, restoranlar, alışveriş ve iş olması, buranın değerini artırıyor. Orchover, "Markamız ile bütün bu özelliklere sahip lokasyon arasında bir sinerji olduğunu düşünüyoruz. Bizim için bu tercih, lokal ekiplerin istedikleri etkinlikleri yapması ve yine ürün lansmanı yaptığımızda kendi alanımıza sahip olmak anlamında avantaj sağlamayı hedefliyor. Mağazanın açılışında olduğu gibi, kendimizi kendi mağazamızın içinde vitrine çıkarabiliyoruz. Bu da bu tür bir mağazanın sağladığı deneyimin bir parçası" şeklinde konuşuyor.

Orchover, "her gün ve her seferinde yeni şeyler öğreniyorum" dediği ilginç tasarım yolculuğu sırasında müşterinin sürekli değişen talepleri doğrultusunda kendisinin de değişikliklere gittiğini ifade ediyor. Bu tür bir öğrenmenin inovasyonun olmazsa olmadığını söyleyen Orchover, perakende tasarımının ürünleri öğrenmeyi de gerektirdiğine dikkat çekiyor ama işin özü değişmiyor. "Bu öğrenme her seferinde müşterinin ne istediğini anlamayı gerektiriyor. Her zaman yeni şeyler öğrenmek için fırsat var. Dikkat ederseniz öğreniyorsunuz" diyor.

YİNE APPLE'DA başarılı mağaza konseptini yaratan Ron Johnson'ın, müşteri profilini anlamadığı JC Penney'de yaşadığı sorunlar ve şirketin büyük zarar etmesine neden olan mağazacılık politikaları, müşteriyi doğru anlamanın ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Orchover, bu örneğe dayanan bir analizi de çoktan yapıp kendisi için değerli dersler çıkarmış. "Ben JC Penney'de bulunmadım ama onların çok farklı bir kitleye ulaşmaya çalıştıklarını biliyorum. Bizden farklı türde ürünler sattığı farklı türde müşterileri olan farklı bir perakendeci. İşleri çok büyük ölçüde indirime ve kuponlara dayanıyor. Bizim müşteri profilimiz daha farklı: bizim tek bir türde müşterimiz yok. Aslında Samsung'un güzelliği burada; herkes bizim müşterimiz. Ürünlerimizi çocuklar da yaşlılar da kullanıyor" diyen Orchover, 60'tan fazla iştirakleri ile sadece demografi olarak değil, coğrafya ve ürün yelpazesi ile de herkesi ve her yeri kapsadıklarını ifade ediyor.

Bunu iyi yapabilmek için Orchover, yenilikleri bulmaya ve bunu yaptıkça yeniliklerin kendisini bulmasına dayanan bir iş modeliyle ilerliyor. "Bu deneyimde, yükselme ve rahatlama noktaları olmak zorunda. Bir denge yaratmak gerekiyor. Sanıldığının aksine her şeyin dijital olması gerekmiyor. Bazı analog, eski tarz işler de ekledik. Kimsenin düşünmediği şeyler yerleştirdik ve bu dengeyi sağladı" şeklinde konuşuyor. Orchover, bu anlattıklarına örnek olarak kahve barında tezgahın üzerindeki kurguyu gösteriyor: Samsung akıllı telefon, ajanda tarzındaki bir bilgi kataloğunun ortasına yerleştirilmiş olarak yer alıyor. Telefonun ekranındaki görüntü, sayfalar çevrildikçe kataloğun fiziksel sayfalarındaki içeriğe uygun olarak değişiyor. Orchover, "Dergi okumayı seviyoruz ve bazen gazete okumaktan da zevk alıyoruz. Her şeyin dijital olmasına gerek yok. Sanal gerçeklik bölümünde olduğu gibi çok yoğun bir eğlence duygusunu yaşayabilirler ama sonrasında oturup rahatlamaları için uygun yeri de bulmaları gerekiyor. Bunu kendi başlarına ya da satış elemanları ile etkileşim içinde yaşayabilirler" diyor. Bu yüzden satış elemanları, tezgahın arkasına hapsolmuşluktan kurtarılarak günlük hayatın doğallığı içinde müşterilerle yan yana oturabilecekleri bir kurguya taşınmış. Bu şekilde müşterilerin daha samimi bir ortamda bilgilenmeleri sağlanmış.

Mağaza satış sürecinin bütünü ile kucaklaşan bir yapıya da sahip. Orchover, bu akışla ilgili dikkat ettikleri bir noktayı "Müşteri deneyimi yaşayıp yeni bir telefon almaya karar verdiğinde zaten bir telefonu bulunuyor ve bunun üzerindeki içerikleri, fotoğrafları ve müziği yenisine geçirmeleri gerekiyor" diye hatırlatıyor. Bunun tasarıma yansıması, servis alanı kurgulanırken eski telefonun üzerindeki bilgilerin yenisine aktarılması ve bu arada müşterinin sıkılmaması için gereken düzenlemenin yapılması olmuş. Orchover, bu işlemin yaklaşık yarım

saat sürdüğünü ve müşterinin sıkıntı duymadan bu süreyi geçirmesini sağlayacak kurguyu yaptıklarını kaydediyor. Diğer bir önemli servis noktası, garanti ve onarım ile ilgili. Özellikle kullanıcıların telefonları düşürmesinden kaynaklanan onarım ihtiyaçlarını bir saatlik hızlı onarım veya gün içinde çözmeyi sağlayan servis alanı tasarımı, müşteri memnuniyetini yakalamadaki iddiayı sergiliyor. Zaman gerektiren bu işlemler için ayrılan yerin hemen kenarında, ahşaptan kağıda kadar farklı dokunuşlara sahip malzemelerden yapılmış telefon kapakları yer alıyor. Uzun zamandır işbirliği yapılan Mont Blanc tasarımları da kapakların arasında yer alıyor.

Bunlar buzdağının görünen yanını oluşturuyor. Şovun parçası olmayan arka tarafa geçerken Orchover, "Burası bizim sadece müşteriye değil çalışanlara da odaklandığımızı görmen açısından önemli" diyor. (Ne kadar önemli olabilir? Samsung Türkiye Başkan Yardımcısı Tansu Yeğen'in Orchover için yaptığı bir diğer plandan zaman çaldığımızı ve Tansu'nun beni öldüreceğini söylediğimde Orchover, "Burayı görmeden ölmediğin için mutlu olacaksın" diyor.)

Programda olmadığı halde içeri daldığımızda çalışanlar biraz tedirgin oluyor ama Orchover gayet sakin bir biçimde anlatmayı sürdürüyor: "Bu arka ofis, burada yapmaya çalıştığımız şeyin en önemli parçalarından biri. Çalışanlar burada kendilerine ayrılan çalışan fuayesine gelip mola verilebilir, sevdikleri bir yemeği hazırlayabilir veya birşeyler içebilir" diyor. Çalışanlara ayrılan dolaplar, üzerlerini değiştirebilecekleri kabinler ve diğer olanaklar, işe kendilerini hazırlamış olarak başlamalarını ve tazelenmek isteyince bunun olanaklarını bulmalarını sağlıyor. "İşimiz sadece merkezine müşterinin yerleştirilmesiyle ilgili değil. İşimiz insana dayanıyor ve çalışanlara saygı göstermek ile değer vermek, bunun çok önemli bir parçası" diyor. Çalışanları perakende deneyiminin baskısının dışına çıkarmak, bu yaklaşımın önemli bir parçası. Biz içeri daldığımızda masa başında toplananmış ekibin işleri nasıl daha iyi yapabileceklerini konuştuklarını da eklemek gerekiyor. Bu da çalışana yapılan yatırımın boşa gitmediğinin işaretini veriyor.



MAĞAZANIN GİRİŞİNDEKİ SANAL GERÇEKLİK ALANINDA, HEYECAN ZİRVE YAPIYOR. İÇERİYE DOĞRU RAHATLAMA, KARAR VE SERVİS NOKTALARI GELİYOR.

Telefonların bir saatte veya gün içinde onarılmasını sağlayacak küçük laboratuvar da bu alanın kenarında yer alıyor ve işle bağlantıyı hatırlatıyor.

SAMSUNG'UN ÇARPICI MAĞAZASINI buzdağının görünen kısmı olarak değerlendirmeye neden olan sadece arka ofis değil; burada yapılan denemenin büyüklüğü. Deneyim ile satışı birleştiren mağaza konseptinin mükemmelleştirildikten sonra bölgeye yaygınlaştırılması planlanıyor. Bu denemenin EMAAR Square Mall'da yapılması ise perakende ve bilişim arasında yaşanmaya başlayan kopuşu görünür hale getiriyor. Perakende tarafı konuyu hala EMAAR Sqaure Mall'un yüzde 25 dolulukla açıldığı perspektifiyle değerlendirirken bilişimciler perakendenin gerçekleştireceği hızlı değişimin ortaya çıkaracağı deneyim farklılaşmasına odaklanıyor.

SAP Türkiye Genel Müdürü Uğur Candan, Türkiye'de de faaliyetleri olan ve Dubai'nin yüzde 54'ünü inşa eden EMAAR'ın hikayesinden yola çıkarak ortaya koyduğu paradoksun üzerinde düşünmekte yarar var. Uğur bu paradoksu, "Burj Khalifa'yı da geliştiren EMAAR'ın kurduğu Dubai Mall alışveriş merkezinin tamamı dolu ve bekleme listesinde 3 bin 500 şirket var. Bu alışveriş merkezinin sahibi olan şirketin CEO'su 'Alışveriş merkezi işi bitecek' diyor" sözleriyle ortaya koyuyor. Uğur konuya, kendi katıldığı toplantıda EMAAR'ın dijital dönüşüm liderinin bu konu sorulduğunda verdiği yanıtı aktararak açıklık kazandırıyor: "EMAAR CDO'su, bu değişimin yaşanacağını ve kendilerinin bu değişim için gereken hazırlıkları yaptıklarını söyledi. Alışveriş merkezleri içindeki tasarım, bu değişim yaşandığında ortaya çıkacak dinamiklere göre değişecek ve binalar yeniden şekillenecek. Alışveriş merkezi kavramı değişirken insanların birbiri ile birlikte zaman geçirme gerçeği ortadan kalkmayacak. Candan, "Dolayısıyla alışveriş merkezleri yarın, insanların eğlenerek, öğrenerek, belki spor yaparak ve belki de alışverişe konu olacak birşeyleri yaparak zaman geçirdiği bir yer olacak."

Bu da buzdağının kendisi oluyor. ■

DİJİTAL EKRANLAR TÜKETİCİYİ BÜYÜLÜYOR

Mağazalarda kullanılan LED reklam ekranları tüketiciyi yakalama performanslarını giderek iyileştirirken yarattıkları esneklik ile müşteri deneyimini mükemmelleştiriyor. KEREM ÖZDEMİR



ÇOK ALIŞIK OLDUĞUMUZ, vitrinlerinde görmeyi kanıksadığımız LED ekranların etkisi dünya çapında daha ayrıntılı araştırmalara konu olmaya başladı. Bunun nedenini anlamak için Markets & Markets'ın pazarın büyüklüğü ile ilgili araştırmasına bakmak yeterli. Dijital Yayın ve Bilgilendirme Ekranları pazarının hacmi 2015'te 16,8 milyar dolarken 2022'ye gelindiğinde yüzde 62'lik büyüme ile 27,3 milyar dolara ulaşmış olacak. Reklam ve iletişimin içinde fotoğraf, dijital afişler ve videoların ağırlığının artması, LED ekranların etkisini artırıyor.

Uluslararası araştırmaların işaret ettiği sabit panolara göre yüzde 400'lük izleyici artışı ile bilgi, duyuru ve reklamların yüzde 83'lük geri dönüş alması birlikte düşünüldüğünde daha çarpıcı bir sonuç haline geliyor. Ancak bu veriyi daha etkileyici hale getiren; kısa vadeli sonuçlarda, dijital ekrandaki içeriklerin satışları yüzde 29 artırmasının yanında uzun vadeli olarak müşteri memnuniyeti ve sadakatinin yüzde 46 yükseltmesi.

Dijital Menü Board sistemini geliştiren Sistem 9'un Türkiye'de gerçekleştirdiği projeler, bu global sonuçlarla ilgili bu değerlendirmeleri destekliyor. Sistem 9 Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdürü Harun Akol, dijital yayın ve bilgilendirme ekranlarının hızla büyümesindeki ana etkeni, "Sistem tüketici deneyimini en üst düzeye çıkarabilecek bir güce sahip" sözleriyle açıklıyor.

Bu değerlendirmeye katılan TAB Gıda Dijital Pazarlama ve Teknoloji Direktörü Burak Akın, "Markalarımız için dijital teknolojiler ve Dijital Menü Board'lar kullanmayı planladık. Çünkü değişik saat dilimlerinde müşterilerden gelen değişik isteklere karşılık verip, pazarlama stratejileri geliştirmeyi amaçlıyorduk" diyor.



Burger King, Sbarro, Popeyes, Arby's gibi dört uluslararası markanın ve kendi markası Usta Dönerci'nin işletmeciliğini yapan TAB Gıda'nın farkındalık yaratmak için foodcourt restoranlarında kullandığı özel uygulama videowall'lar ve Dijital Menü Board'lar farkındalık yaratma konusundaki beklentileri karşılamış. Çok uzak mesafeden görünen, çok kaliteli, iştah açıcı ve güzel görüntülerin tüketicide pozitif bir etki yarattığını ölçtüklerini belirten Akın, Dijital Menü Board'ların günün değişik saatlerinde değişik kampanyalar yapabilmelerine olanak tanıdığını kaydediyor.

Akın, "İçeriklerin değişebilmesi, esnek olması ve istediğimiz zaman istediğimiz şekilde tasarlanıyor olması çok önemli. Örneğin, Sbarro restoranlarımızda sabah saatlerinde sosisli burgu menümüzün yanında, kahvaltıya uygun olduğu için çay çıkartıyoruz. Öğleden sonra çay yerine soğuk içeceğe geçebiliyoruz" şeklinde konuşuyor. Dijital ortamın bu içeriklerin önceden planlanarak hazırlanmasına izin vermesi esnekliği artırırken, içerik yönetimi olanakları ile birlikte düşünüldüğünde bu esneklik markaya önemli bir katkıda bulunuyor.

Bu esneklik sadece zaman dilimlerini değil, mekanları da kapsıyor. TAB Gıda, İstanbul için farklı bir içerikle farklı bir kampanya düzenlerken Malatya için bambaşka bir içerik ve kampanya çıkabiliyor.

Akın, "TAB Gıda olarak bu işi herkesin yaptığı gibi belirli sınırlar içerisinde yapmak istemedik. Gerçekleştirmek istediğimiz proje, hayal gücü, yazılım geliştirme ve içerik desteği vermenin yanında çözümü istediğimiz hızda hayata geçirmemizi sağlayacak bir sistem entegratörünü gerektiriyordu" diyor. Akol ile Akın'ın sözlerinin aynı noktada kesişmesi, projenin hayata geçmesinde kritik olan bu koşulun Sistem 9 ile karşılandığını gösteriyor.

DİJİTAL YAYIN VE BİLGİLENDİRME EKRANLARI İLE YENİ PERAKENDE

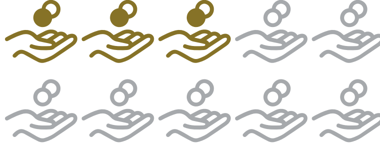
Dijital yayın ve bilgilendirme ekranlarının perakendeyi nasıl değiştirdiğine işaret eden temel göstergeler şu şekilde sıralanıyor:



Dijital ekranlarda gösterilen bilgi, duyuru ve reklamların geri dönüşü oranı.

%83

%29



Dijital ekranlardaki içerikler satışları ortalama olarak yüzde 29 artırıyor.

%46



Bu ekranlar, müşteri sadakatini ve memnuniyetini yüzde 46 oranında yükseltiyor.



%31,8

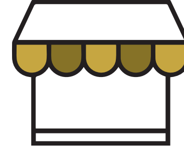
Toplam satış hacminde yüzde 31,8'lik yükseliş sağlanıyor



%32,8



Tekrar satın almalarda yüzde 32,8'lik artış ortaya çıkıyor.



%30



Müşterilerin mağaza içindeki kalış süresini yüzde 30 yükseliyor.



%47,7

Dijital ekranların marka farkındalığı üzerindeki etkisi yüzde 47,7 olarak ortaya çıkıyor.



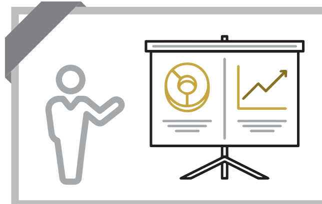
%32,8

Mağaza içi trafik yüzde 32,8 artırıyor.



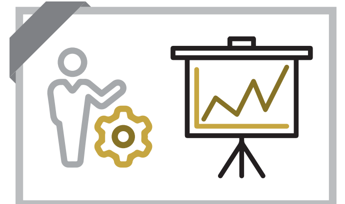
%35

Ödeme öncesi kuyruklarda algılanan bekleme süresi yüzde 35 azalıyor.



Müşterilerin yüzde 59'u ekranlarda gösterilen reklam hakkında ayrıntılı bilgi talep ediyor.

%59

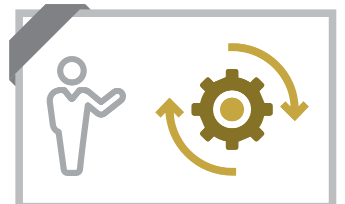


Çalışanların üretkenliğini artırıyor.

%20-%25



Digital Signage güvenlik ile ilgili iletişim bilgilendirmelerinde iş yeri kaza oranı yüzde 20 azaltıyor.



Sabit panolara oranla izleyici artışı sağlıyor.

%400

MARKAFONİ'NİN GERİ DÖNÜŞÜ

İngiltere pazarında yüzde 7 paya sahip olan ve bunun yüzde 22'sini çevrimiçinden yapan Mahiroğlu, Primark'ın girmediği düşük karlı çevrimiçini iyi bilen bir isim.

KAPANDIĞININ AÇIKLANMASININ ÜZERİNDEN BİR AY GEÇMEDEN SİVASLI CAFER MAHİROĞLU TARAFINDAN SATIN ALINAN MARKAFONİ, YENİDEN DOĞMA FIRSATINI YAKALAMIŞ GÖRÜNÜYOR. YAŞADIĞI İNGİLTERE'DEKİ SELECT MARKASINI BENZER BİR DURUMDA ALIP AYAĞA KALDIRAN MAHİROĞLU, 1,5 SENEDİR AŞIK OLDUĞU MARKAFONİ'NİN BÜTÜN KUSURLARINI DA BİLEREK İLİŞKİYİ BAŞLATMIŞ. KEREM ÖZDEMİR

GRAND HYATT otelindeki toplantının sonunda "Eşimin verdiği ilk siparişi teslim edemeyip parayı iade ettiler ve hediye kuponu verdiler. Bunlarla verdiği yeni siparişteki ürünlerin kalitesi ise fotoğraflardaki ürünlerle ilgisi olmayan düşüklükteydi. Bir daha Markafoni'den alışveriş etmeme kararımıza neden olan olayların bizim şanssızlığımız olduğunu düşünüyorduk ki, bir arkadaşımız Anneler Günü'nde İzmir'deki annesine gönderilmek üzere verdiği siparişin asla yerine ulaşmadığını söyledi" dediğimde Markafoni'nin yeni sahibi Cafer Mahiroğlu, "Ben bu kadar iyi anlatamadım herhalde ama durum bu" yanıtını verdi. Ancak Cafer Bey, teknolojiyi bilen bir perakendeci diliyle durumu çok daha iyi özetlemekle kalmamış, Markafoni'yi ayağa kaldırma konusunda umut veren bir lider tavrı sergilemişti.

Bu izlenimi yaratan, Select markasını benzer bir durumda alıp ayağa kaldırarak yaşadığı İngiltere'nin en zengin 100 işadamı arasında yerini alan Mahiroğlu'nun son birbuçuk yıldır aşık olduğu marka olarak nitelediği Markafoni'nin bütün eksikliklerini de tespit etmiş olması ve gelecekle ilgili abartılı bir ifade kullanmamasıydı. Ancak daha başlangıç aşamasından eski Türk filmlerini aratmayacak güçte bir senaryo ortada duruyordu.

Bu senaryonun romantik unsurları bir kenara bırakıldığında karşımıza çıkan en çarpıcı noktayı, Markafoni'nin fiyatı oluşturuyor. 2011'de Naspers tarafından 350 milyon dolar civarında değerleme ile 270 milyon dolara satın alınan Markafoni'nin, Mahiroğlu'na varması için 15 milyon dolar yeterli oldu. Mahiroğlu üç yıl için Markafoni'ye 15 milyon dolar tutarında yatırım yapmayı da planlıyor. Mahiroğlu'nun "1,5 yıl önce aşık oldum" dediği Markafoni'ye kavuşması için beş gün yeterli olmuş. Mahiroğlu, 15 milyon doların 270 milyon dolara göre çok düşük olduğunu kabul ederken en yakın teklifin iki katının üzerinde olduğunu söylüyor. Bu rakam Markafoni'nin deposunu kapsarken son dönemde yeni bir deneme oluşturan fiziksel mağazaları kapsamıyor.

Ancak Mahiroğlu, başka bir noktanın daha altını çiziyor: "Bir takım hatalar yapılmış olabilir ancak Markafoni benim gözümde geçmişteki fiyatını oluşturan değerini koruyor. Fiyattan daha önemli olansa, bundan sonra yapılacaklarla o değerin yeniden karşılığını bulması." Mahiroğlu, bunu sağlamak için gelecek üç yılda markaya 15 milyon dolar yani satın aldığı fiyat kadar yatırım yapmayı planlıyor.

İşin duygusal boyutu ise biraz daha karışık. Mahiroğlu, Markafoni için aşkın yanında hüznü de şimdiden tatmış: "Benim ticari hayatım hep kurulup bir yere geldikten sonra yönetimdeki birtakım hatalardan dolayı zarar görmüş markalar bana denk geldi. Buna da bir şekilde alıştık. Birkaç gün önce Markafoni'nin deposuna gittiğimde o hüzünlü hali gördüm ve kendi kendime 'ben bunu hep yaşamak zorunda mıyım' diye sordum" şeklinde konuşuyor. 20 yılda onlarca kez yaşadığını söylediği bu duygunun temelinde, Markafoni'nin bir hikayesi olması yatıyor. E-ticaretin ilk ortaya çıktığı dönemde kurulan Markafoni, aldığı pozisyon ve insanlara verdiği mesaj ile başarıya ulaşmış bir marka.

Moda ve yaşam tarzı ürünlerine odaklanan Markafoni'nin, Türkiye'de diğer oyuncular pozisyon almadan önce başlattığı özel alışveriş kulübü (private shopping) yaklaşımı, markaları daha uygun fiyatla ama belirli süre içinde ve hızla satın alma olanağı ile zorlamasını birlikte sunan tarzı ile fark yarattı. Markafoni'nin insanları peşinden sürükleyen tarzı, her gün 18 kampanya ve bin 800 yeni ürün çıkıp 15 bin ürün satışı gerçekleştiren Markafoni'nin o zamanki yönetim kurulu başkanı Sina Afra'ya 2010'ların başında "Türkiye'nin en büyük e-ticaret holdingi olacağız" ifadesini kullandırtıyordu.

2009-2010 döneminde 10 katına büyüyen ve bunu izleyen yıl beş ila yedi katına büyüme planları yapan şirketin, Türkiye'ye rakiplerden önce getirdiği tarzın canlı bir piyasa yaratması da bu iddialı sözleri destekliyordu. 2010'da piyasaya 10 tane rakip girmişti. Bu durum, kesilecek bir trend gibi de görünmüyordu.

Mahiroğlu'nun, "En önemli şeylerden biri, markayı insanın kafasına kazıyabilmesi oldu" değerlendirmesini yapmasında bu dönemin etkisi büyük. Ancak Mahiroğlu, madalyonun diğer yüzüne de dikkat çekiyor: "Özellikle e-ticarette yüzlerce marka çıkıyor ve bunların yüzde 80'i kar edemiyor. Önümüzdeki birkaç yılda e-ticaretin

kaybolan şirketlerinin çöplüğüne dönecek. Bunların bazıları üç beş sene içinde ortadan kalkarken bazıları zarar bile etseler varlıklarını koruyor çünkü bunların bir hikayeleri oluyor. Markafoni de bunlardan biri ve insanlara bu şekilde ulaşmayı başarmış markalara paha biçemezsin." Markafoni'nin ve kurucularının insanlara ulaşmadaki başarısı o kadar güçlüydü ki, markanın faaliyetlerini durdurmasının ardından Afra şu şekilde bir açıklama e-postası göndermek zorunda kaldı.

"Merhaba,

Kurucuları arasında yer aldığım Markafoni'nin, faaliyetlerine son vereceğini duyurduğu andan itibaren başta basın sektöründen olmak üzerek pek çok dostumdan görüş talebi aldım. Bu konuda bir bilgi kirliliği bulunduğunu gördüğüm için kısa bir açıklama yapmak istedim.

Markafoni'yi 2008 yılında ortaklarım Tolga Tatari ve Ahmet Emre Sarı ile birlikte kurduk. Türkiye'de e-ticaret alanındaki standartları belirleyen ve bizler için halen çok büyük gurur vesilesi olan bir başarıya imza attık.

Dünyanın önde gelen internet ve medya şirketlerinden Naspers (MIH Allegro), 2011 yılında Markafoni Grubu'nun çoğunluk hissesini satın aldı. Anlaşma kapsamında, anlaşmanın üçüncü yılının sonunda kurucu ortaklar ve Naspers arasında hisse devrinin yapılması öngörülüyordu. 2011-2014 yılları arasında Markafoni'nin cirosu 4 kat büyüdü.

Markafoni'nin kurucu ortakları olarak, 2014 yılında geri kalan hisselerimizin tamamını Naspers'a sattık ve şirketten tamamen ayrıldık. Dolayısıyla 2014'ten bu yana Markafoni ve yönetimiyle ilgili herhangi bir görevim, yetkim ve tasarrufum olmadı.

Markafoni'nin faaliyetlerinin sona ermesinden üzüntü duymakla birlikte, bu kararın sebeplerine ilişkin soruların doğru adresi olmadığımı bu bağlamda hatırlatmak istedim.

Saygılarımla.
Sina Afra"

AFRA'NIN E-POSTASI, Markafoni'nin ölüm ilanının ardından yayınlanan kısa bir yaşam öyküsünü çağrıştırmasının yanında kurucuların şirketten ayrılmasının ardından bile başarı öyküsü dönemi ile kurucularının üzerine nasıl yapıştığını gösteriyor. Mahiroğlu da, tanışmadığı Afra'nın kendisini aradığını söyleyerek "Kendisine böyle bir marka yarattığı için teşekkür ettim" diyor.

Satın alma kararında, Mahiroğlu'nun kendi ülkesi olan Türkiye'de bir şey yapma niyeti ile doğduğu topraklara vefa borcu olarak açıkladığı bir diğer boyutu da var. Markafoni'de bu sözlerinin hakkını vermeye niyetli olan Mahiroğlu, altyapı, depolama ve reklam giderine odaklanan 15 milyon dolarlık yatırım planı ile çok kısa sürede yeniden 600 kişiye yükselecek istihdamı ile canlı bir Markafoni kurmayı hedefliyor. Bunun değer önermesi, "next day" denilen ve müşterinin bugün aldığı ürünü ertesi gün elinde tutabilmesine odaklanıyor.

Mahiroğlu, bu girişle "ben o kadar iyi anlatamadım" dediği hataları aslında herkesten iyi anlatabildiği değerlendirmesini yapıyor: "Müşteri aldığı ürünü yedi gün beklemeyecek. Beş ürün aldıysa beş ayrı yerden paketler gelmeyecek. Bunun gibi yenilikler yapacağız" diyor. Bu yeniliklerin hayata geçmesini sağlamak için en önemli adımlar teknoloji tarafında atılıyor. "Markafoni'nin yaşadığı sorunların en önemli nedenlerinden biri kurumsal kaynak planlaması (ERP) tarafında yapılan yanlışlar" diyen Mahiroğlu, "Pantolon giriyorsun karşına ceket çıkıyor; ceket giriyorsun etek çıkıyor. Bu sıkıntılar ciddi biçimde yaşanmış. Bu sorunlarla karşılaşmamak için kendi altyapımızda ciddi değişiklikler yapıyoruz" diyor.

Kendi markası Select'i Markafoni'nin omurgası haline getirecek olan Mahiroğlu, Markafoni'nin sezon sonu ürünleri uygun fiyatlarla halka ulaştırmaya dayanan güçlü modelini de uygulamaya devam edeceklerini kaydediyor. Mahiroğlu, "Bu strateji ile devam ederken müşterimize daha hızlı, güvenilir, kalite ve moda ürünleri de vereceğiz. Her dört ila altı haftada yeni koleksiyonlar koyacağız ve Avrupa'daki birçok markanın ürünlerini de getireceğiz" diyor.

24 Temmuz'da Markafoni'ye (www.markafoni.com) girenler yakında sunulacağı duyurulan yeni servislerle birlikte Mahiroğlu'nun imzasını taşıyan bir manifesto ile karşılaşıyordu:

"Değerli Dostlar;

Değişen, dönüşen dünyayı evinize getiren Markafoni ailesi olarak yeni bir başlangıç yapıyoruz. Öncü rolümüzü bilerek, halkımıza saygılı, ilkeli tavrımızla yeni projeler yapmaya devam edeceğiz. Amacımız siz dostlarımızın gereksinimlerini hızla karşılarken, iletişim kanallarını açık tutup, güçlendirmek, birlikte karar alarak ortak akılla hareket etmektir. E-ticaret sadece bir alışveriş ortamı değildir. Teknolojinin sağladığı bu olanak, bize çok yönlü dil kurma şansı vermekte; günlük yaşamın tüm renklerini paylaşmamıza zemin hazırlamaktadır. Markafoni olarak yeni dönemde, bunu bilerek yolumuza devam edeceğiz. Sanal olmayacağız... Tersine yaşamınızı kolaylaştıran, bir tıkla ulaşacağınız hakiki insanlar bulacaksınız karşınızda. Sizin bir komşunuz, akrabanız olmak için çaba harcayacağız... Küçük sürprizlerle kapınızı çalıp, belki bir kahvenizi içeceğiz... Kırk yıllık hatırı olan dostluklar kurmak niyetindeyiz. Size ve ülkemize karşı sorumluluğumuzu bilerek, kısa süre içinde perdemizi yeniden açacağız.

Hayatın kendisinin büyük bir sahne olduğunu biliyor ve bunu sizle paylaşmak istiyoruz... İlk olmak gurur verirken, bir yandan da yeni görevler üstlenmemize neden oluyor. Bu bilinçle dost bir gülümsemenin, sıcak bir el sıkışmanın içtenliğiyle yola koyuluyoruz...

Saygılar
Cafer Mahiroğlu"

BU METİN, yeni başlangıcın samimiyet boyutu olarak kabul edilebilir ancak Markafoni'nin yeni patronu, bu alanda yeni denilemeyecek kadar deneyimli ve bu Markafoni'nin yeniden büyüme yönünü yukarıya çevrimesi için önemli bir koz.

Mahiroğlu, "E-ticaret sitelerinin yüzde 80'inin kar etmemesinin nedenini bildiğimi düşünüyorum. Dikey yapılanmalar başlangıçta iş yaptı ama artık yatay yapılanma ile desteklenmesi gerekiyor. Tekstil perakendesinde eskiden iplikten girip dikilmiş ürün teslim edildiğinde biz buna entegre bir operasyon diyorduk ama artık entegre öyle olmuyor. Entegre halka da ulaşıp perakendeyi işin içine çektiğin noktada oluyor" şeklinde konuşuyor. Bu yeni perakendenin fiziksel mağaza ile çevrimiçi mağazanın bir arada yürüdüğü bir model haline gelmesine neden oluyor. Mahiroğlu, "Mağazacılık özellikle son birkaç yıldır çevrimiçi ile bağlantılı yürümeye başladı. Bizim işimizde de cironun yüzde 22'si çevrimiçinden geliyor. İngiltere pazarının yüzde 7'si bizde ve bunun yüzde 22'si ciddi bir büyüklük. Başka oyuncularında çevrimiçinin oranı yüzde 25'e 30'a kadar dayanabiliyor ama bu oran ortalama yüzde 25" şeklinde konuşuyor ancak "Çevrimiçinin sıkıntılarından biri kar yapamamak. Çevrimiçi operasyonun özü, görünmez olması yani masrafları kesip ürünü düşük fiyatta ve ertesi gün müşteriyle buluşturabilmesi. Pahalı yerlerde yatırım yapmak gibi stratejik hatalar yapan çevrimiçi oyuncular maliyetleri karşılama sorunu yaşadı. Burada oyunu doğru oynamak gerekiyor. İngiltere'deki en büyük perakendecilerden biri olan Primark çevrimiçine girmiyor" diyor.

Mahiroğlu ciddi bir strateji kurulmadığında çevrimiçinin önünün çok açık olmadığına işaret ediyor. Bunda oyuncuların değişmesinin etkisi de büyük. Mahiroğlu bu değişimi, "Bundan önce ciddi oyuncular yoktu alanda Eskiden interneti çok iyi okuyabilen, görebilen ve kullanabilen girişimcilerin kurduğu siteler vardı; bunlar insanlara ulaşabiliyoruz, alalım-satalım diyorlardı. Ama perakendenin asıl iskeletini tutan yapı buna pek ilgi göstermedi. Birinci gruptakilerin de perakendenin ürün sağlama, lojistik, kalite kontrolü gibi gerekleri konusundaki birikimi yeterli değildi. Mağazalar bu konuda çok tecrübeliydi ama onlar da internet alanını çok erken keşfedemediler. Aslında şu anda bundan kaynaklanan bir el değiştirme yaşanıyor. İnternet girişimcileri, bir izci görevi yaparak alana girdiler, yol açtılar. Şimdi asıl oyuncular devreye giriyor: üretim ve perakende gücü ile mağazaları olan bu oyuncular kendi çevrimiçi sitelerini ciddi biçimde devreye alıyorlar. Bu da, bu altyapısı olmayan oyuncuları ciddi derecede zorluyor" sözleriyle ifade ediyor.

Mahiroğlu, Türkiye'de işlerin Avrupa'daki kadar kolay olmadığının da bilincinde ve "İnternet satışları Avrupa'da çok daha düzgün bir biçimde yürüdü. 80 yıl önce katalogla ve posta satışıyla başlayan süreçte hem üretici hem de tüketici bilinçli hale gelmişti. Oradan internet devşirilmesi çok kolay oldu çünkü herkes kendi pozisyonunu çok iyi biliyordu. Ama hiçbir zaman katalog alışkanlığı olmayan Türkiye bir hızlı geçişi gerçekleştirdi. Fransa, Almanya ve İngiltere'deki katalog siteleri tüketiciyi eğitmişti" diye karşılaştırma yaptıktan sonra Türkiye'nin İngiltere'nin 10 yıl önceki halini anımsattığı yorumunu yapıyor: "TopShop, Next ya da Marks & Spencer kendi sitelerini açıp tüketiciye gidiyorlardı. Benim mağazamdaki ürünü internetten de alabilirsin mesajını veriyorlardı. Bundan iki üç sene sonra Türkiye'de de markaların kendi sitelerine büyük ağırlık verdikleri bir ortamın oluşmasını bekliyorum. Bu ortamda Markafoni türünde bir veya iki site yaşar. Ne diyordu Markafoni: 'sen a ve a+ tüketicinin aldığı ürünü gel bende yarı fiyatına al.' Yani c ve d gelir grubuna hitap ediyordu." Markafoni'de melez bir yapı bulunduğuna dikkat çeken Mahiroğlu, "Buradan marka alan tüketici aslında o markaya ait değildi. Dolayısıyla bu sitede o insana doğru ürünü vermek gerekiyor. Bunun illa marka olması da da gerektiğine inanmıyorum. Onun giyebileceği, kendini ifade edebileceği ve orada doğru fiyata alıp kendisini içinde rahat edeceği ürünün marka olması önemli değil" şeklinde konuyor.

Yeni dönem, Markafoni'nin kafa karıştıran eski görünümünden uzaklamasına sahne olacağa benziyor. Mahiroğlu, "50 banner, 100 kampanya... Benim kafam karışıyordu en azından. Markafoni kullanıcısı siteye girdiğinde ortalama beş dakika kalıp 17 sayfaya bakıyordu. Oysa 500 sayfa var; 15-20 dakika kalması ve çok daha fazla sayfaya bakması gerekiyor. Benim sitemde [www.selectfashion.co.uk] tek bir marka var ve geldiğinde 17-18 sayfa geziyor. Bu şunu anlatıyor: Demek ki, çok fazla kafa karışıklığı yaratmak doğru bir yöntem değil" diye konuşuyor.

Bunun yorumu, tüketicinin sitedeki ürünleri incelemek yerine alacağı ürünü bulup çıktığı. Rakamsal olarak bakıldığında bu, sepet büyüklüğünü artırmayı engelleyen bir strateji. "Yine markalar ve kampanyalar olacak ama daha net mesajlarla ve daha temiz" diyen Mahiroğlu'nun formülü doğru müşteri kitlesinin doğru ürünle buluşturmaya dayanıyor. Bunun yeni bir Markafoni destanı yaratıp yaratmayacağını zaman gösterecek. F



FOTOĞRAFLAR **HAKAN AYDOĞAN**

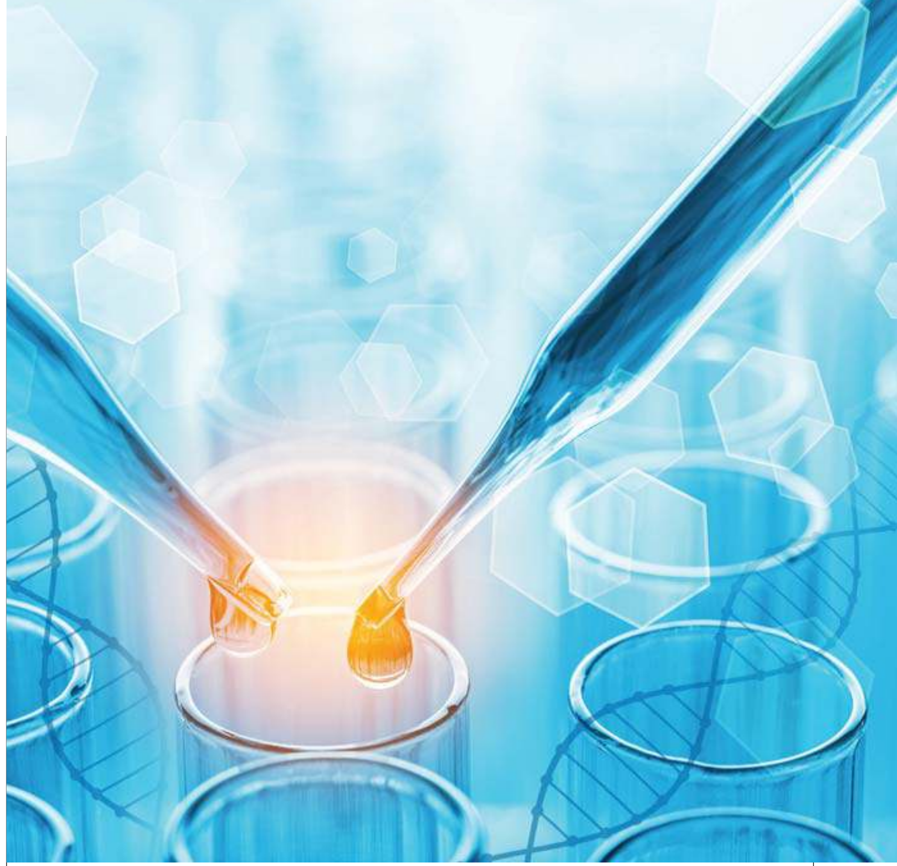
SANOFİ İLAÇ LÜLEBURGAZ'DAKİ TESİSİNDE PAZARDAKİ HER YEDİ İLAÇTAN BİRİNİ ÜRETİYOR. SANOFİ TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ FABRİZİO GUİDİ, TÜRKİYE'DE DAHA FAZLA YERELLEŞMEK İSTEDİKLERİNİ BELİRTİRKEN, İNOVATİF İLAÇLAR İÇİN DEVLETİN SEKTÖRE GSYİH'DEN DAHA FAZLA PAY AYIRMASI GEREKTİĞİ GÖRÜŞÜNDE.

"TÜRKİYE'NİN İNOVATİF İLAÇLARA İHTİYACI VAR"

ANAHİD HAZARYAN



ANOFİ dünya üzerinde 100 bini aşkın çalışanıyla 100'den fazla ülkede faaliyet gösteren bir eczacılık devi; Fortune 500 Global (No 240) sıralamasında yer alan Fransız Sanofi, kardiyovasküler, nadir ilaçlar (MS ve immüno-onkoloji) ve aşıda (Sanofi-Pasteur olarak) olduğu gibi biyoteknoloji ürünleri ve diyabet tedavisinde de önde giden bir şirket. Satış gelirinin yüzde 15,3'ünü ARGE'ye ayıran Sanofi, Türkiye'de de 2023 vizyonu kapsamında son beş yılda ARGE'ye 190 milyon TL değerinde yatırım yaptı. ARGE merkezinde yürütülen projeler özellikle osteoporoz, diyabet, hipertansiyon, şizofreni, migren, astım, obezite ve HIV gibi hastalıkların tedavisinde kullanılan ilaçları kapsıyor. Sanofi'nin Lüleburgaz'daki tesisi ise 2017 yılı itibariyle 390 milyon kutu ilaç kapasitesiyle, eczacılık devinin dünya çapındaki ilk üç tesisi arasında yer alıyor. Burada hem kendi adına hem de yerli ve yabancı 22 firma için üretim gerçekleştirirken, eczanelerde satılan her yedi ilaçtan biri Lüleburgaz'daki tesisten çıkıyor. Sanofi Türkiye Genel Müdürü Fabrizio Guidi Türkiye ilaç pazarının, fiyatlandırmayla ilgili bazı sıkıntılara rağmen yıllık yüzde 16 civarı bir büyüme sergilemesinin ilaç yatırımını cazip kıldığına işaret ediyor.



Lüleburgaz'daki tesisinizle başlayalım; burası Türkiye'nin önde gelen ilaç üretim tesislerinden biri. Ne tür ilaçlar üretiliyor? Üretim kapasitesi nedir? Bu üretimin ne kadarı yerli ne kadarı dış pazara yönelik?
Evet, Türkiye'nin önde gelen ilaç tesislerinden biri ve bizim için stratejik olarak çok önemli. Bildiğiniz gibi hükümetin yerli üretimi artırma programı var ve bu açıdan da olabildiğince yerelleşmek gerekiyor. Ve biz de bu tesise 600 milyon euro'nun üzerinde bir yatırım yaptık. Burada katı, yarı katı ve sıvı halde ilaçlar üretiliyor.

Bu tesis Sanofi'nin dünya üzerindeki 80'i aşkın üretim tesisi arasında ilk üçten biri. Öte yandan, burada aynı zamanda başka şirketler için de üretim yapıyoruz. 22 firma için fason üretimimiz var. Türkiye'nin toplam ilaç pazarındaki yedi ilaçtan biri Lüleburgaz'da üretiliyor.

Üretimin yaklaşık yüzde 13'ünü ihraç ediyoruz. 40'dan fazla ülkeye ihracat söz konusu. Ayrıca yalnızca üretim değil ARGE çalışmaları da var.

Sanofi'nin Lüleburgaz tesisindeki ARGE merkezi Bilim, Endüstri ve Teknoloji Bakanlığı'nın performans sıralamasına göre, Türkiye'deki 165 ARGE merkezi arasında üçüncü, ilaç sektörü kategorisinde ise birinci sırada yer alıyor. Ayrıca ARGE merkezimize Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan ARGE sertifikası verilen ilk çok uluslu şirketiz. Son beş yılda Türkiye'de ARGE'ye 190 milyon TL yatırım yaptık. Halen 345 araştırma merkezinde 45 klinik deneyi gerçekleştiriyoruz.

Tesisin adı niçin Zentiva? Zentiva jenerik üretim biriminizin adı çünkü...
Adı Zentiva çünkü ilk başta jenerik amaçlı kuruldu ama şimdi daha da ileri gidip, orijinal ilaç üretim işini de faaliyete geçirmek istiyoruz.

Sanofi Türkiye'de kaç kişi çalışıyor?
Toplamda bin 600 kişi çalışıyor; bunun 700'ü Lüleburgaz'daki tesisimizin istihdamı.

Birkaç yıl önce de Ege Üniversitesi'yle bir işbirliği çalışması gündeme gelmişti. Bu çalışmanın sonuçlarıyla ilgili neler diyebiliriz?
Biz Lüleburgaz'da 2009 yılından beri 49 molekülden 95 yeni jenerik ilaç geliştirdik. Ege Üniversitesi'yle işbirliğimiz ise 2010 yılında başladı. Amaç yeni molekül bulma konusunda gücümüzü artırmaktı. Aynı zamanda "Academika" adlı bir başka yararlı girişimimiz de var. Bu Sanofi'nin geliştirdiği bir araştırma destek programı. Gelişim sürecinde önemli rol oynayan klinik çalışmalara destek veriliyor. Türkiye'de Academika'yla 2003 yılından beri varız. 2 bini aşkın katılımcıyla pek çok oturum organize ettik. Amaç ARGE konusundaki bilgi düzeyini artırmak. Biz Türkiye'de gerçekten araştırma yapmak istiyoruz.

Nadir hastalıklara odaklanan Sanofi bu alanda Genzyme'le çalışmalarını yürütüyor.

"TÜRKİYE'DE AMACIMIZ DAHA FAZLA YERELLEŞMEK İÇİN DAHA FAZLA YATIRIM YAPMAK."

Türkiye'nin pazar olarak Sanofi'nin faal olduğu diğer pazarlar arasındaki yeri nedir?
Her şeyden önce ABD gibi olgun pazarlar ve gelişmekte olan pazarlar şeklinde ayırmak gerekiyor. Türkiye gelişmekte olan pazarlar arasında en önemlilerinden biri. GSYİH ve nüfus olarak büyüyen bir pazar. 65 yaş üstü nüfus da artıyor. Ayrıca ilaç kullanımı açısından da Türkiye büyük bir pazar; Sanofi 60 yıldan fazladır Türkiye'de. Şimdiye kadar burada çok yatırım yaptık ve gelecekte de daha da yerelleşmek için daha fazla yatırım yapmayı planlıyoruz.

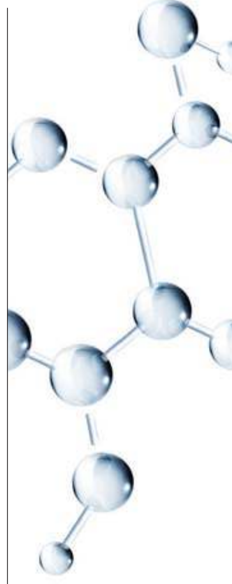
Öte yandan, Türkiye'de fiyat konusuna gelince, en düşük fiyatların verildiği bir pazar; bu konuda yerli şirketlerin de sıkıntıları olduğunu görüyoruz. Hükümetin kamusal sağlıkta maliyet tasarrufunu gözetmesi güzel bir şey tabii ama aynı zamanda yeni

moleküllerin geliştirilmesi, bu tür yatırımlara yönelik mekanizmaların hayata geçirilmesiyle ilgili olarak da düşünmesi gerekiyor.

Aslında hükümet son zamanlarda ilaç şirketlerinin sıkıntılarını göz önüne alarak fiyatlarda bir revizyona gitti; bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Türkiye Avrupa ülkeleri arasında beş ülkeyi referans alıyor (Fransa, İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan); burada en düşük fiyatı seçiyor ve bu düşük fiyat üzerinden de kuru sabitliyor ve yüzde 40 civarı bir indirim daha uyguluyor. Hesapladığınızda, Türkiye'de ilaç fiyatı Avrupa'daki en düşük fiyatlı ülkesinden yüzde 50-60 aşağıda. Bu çok düşük. Kura baktığınızda bugün euro 4.11 civarında. Hükümet fiyatlandırmada denge sağlamak için bir önceki yılın ortalamasının yüzde 70'ini aldı. Bu tabii ki iyi bir adım. Ama bu daha da artarsa ve diğer tüketim ürünlerine uygulanan döviz kuru seviyelerine gelirse daha iyi olur.

Türkiye'de ilaç harcamaları GSYİH'nin yüzde 1-1,2'si civarında ki bu Avrupa'ya kıyasla çok düşük bir oran. Devletin tabii ki sağlık harcamalarında maliyet tasarrufunu gözetmesi iyi bir şey ancak sorun şu ki, daha premium ürünler, inovasyon için bazı başka mekanizmalar bulunmak zorunda. Türkiye'nin inovasyona ihtiyacı var; inovasyon olmazsa bu durumda daha ikinci, üçüncü jenerasyon ilaçların üretilmesi söz konusu oluyor; oysa kanser için daha başka nadir hastalıklar için inovatif ilaçlara ihtiyaç var. Bu bir sorun. Sanırım hükümet hem inovatif ilaçları teşvik etmek hem de bir yandan sağlık harcamalarında tasarruf yapmak için yeni mekanizmalar bulmaya çalışıyor. Bu konuda yapabilecek çok şey var; hükümet de bu konuya bir çözüm bulmak için Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği gibi konuya taraf olan kesimlerle görüş alışverişinde bulunuyor zaten.

2017 yılı için Türkiye'de yeni yatırım ya da satın alma planlarınız var mı?
Biz her zaman yeni fırsatlara bakıyoruz. Bu işbirliği şeklinde olabilir, satın alma için birtakım girişimler şeklinde olabilir. Daha fazla yerel olmak ve yerli pazar için daha fazla üretmek niyetinde olduğumuzu göstermek istiyoruz. Ayrıca ihracatımızı da artırmak istiyoruz. Bunlar bu yıl mı olur gelecek yıl mı olur, kesin bir şey diyemem ama bizim



stratejimiz bu yönde. Gelecek için Türkiye'ye daha fazla yatırım yapmak istiyoruz.

Türkiye'de biyoteknolojik ilaç yatırımı gibi bir planınız var mı?
Sanofi küresel düzeyde biyoteknolojiye odaklanmış durumda zaten. İlk önce global çapta hareket etmemiz gerekiyor. Ancak Türkiye'de bu aşamada bir biyotek yatırımı düşünmüyoruz. Tabi Türkiye çok kendine özgü, biz bu alanda uzmanlığa katkıda bulunabilecek bir şey keşfedersek, harekete geçeriz. Ama halihazırda gündemimizde böyle bir şey yok.

Dünyaya baktığımızda, büyük ilaç şirketlerinin biyoteknoloji startup'larını satın alma yönünde bir trend sergilediklerini görüyoruz. Sanofi'nin de bu yönde yatırımları var mı? Bu tür bir yönelim büyük



ilaç şirketlerinde ARGE çalışmalarının yeniden düzenlenmesini gerektiriyor mu?
Sanofi birkaç yıl önce nadir hastalıklar, MS, immünoloji ve onkoloji alanlarında faaliyet gösteren Genzyme'i aldı. Tabii ki, belli alanlarda gücümüzü, uzmanlığımızı daha da pekiştirecek fırsatlara bakıyoruz ve biyoteknolojide de böyle bir fırsatla karşılaşırsak, grup bunu değerlendirecektir. Ayrıca onkoloji, immünoloji ve kardiyovasküler ilaçlar için Regeneron'la çalışmalarımız var. Aynı zamanda atopik egzama ve astım için monoklonal antikorlar üzerinde de araştırmalarımız söz konusu. Bu konuda güçlü ve verimli bir işbirliğimiz var. Bu arada, kendi içimizdeki ARGE'yi de güçlendirmeye çalışıyoruz çünkü bazı ilginç moleküller bulduk. Aynı zamanda teknik ve dijital alanlarda da işbirliği yapıyoruz. Örneğin, Google'la işbirliğimiz var. (Not: 2016 yılında gündeme gelen bu işbirliği diyabet hastaları için bir veri tabanı oluşturmayı amaçlıyor.) Bu bağlamda çalışmalarımızdan biri de, doktorlara kişinin sağlık durumuyla ilgili bilgi aktaran, internete bağlı akıllı bantlar. Eczacılık endüstrisi bir yandan kendi alanına odaklanırken, bir yandan da yeni çözümler için ileri teknolojiyle bağlarını pekiştirmek zorunda.

Nadir hastalıklar konusunu son zamanlarda çok sık duyuyoruz. Bu tür hastalıklara yönelik ilaçların üretimi daha fazla mali kaynak ve daha uzmanlaşmış bir ekip gerektiriyor diyebilir miyiz?
MS, atopik egzama gibi hastalıklara zaten yıllardır ilaç üretiyoruz. Onkolojide de, gerçi nadir hastalık değil ama hem sağ kalım süresini uzatmak hem de tümörü tersine çevirmek için bazı spesifik vakalar üzerinde çalışıyoruz. Genzyme bu tür nadir vakalarla ilgili olarak bize destek sunuyor. Uzmanlık ve mali kaynak konusuna gelince, bu ilaçların sadece üretimi değil pazarlanması da özel bir donanım gerektiriyor. İlaçların kullanımıyla ilgili olarak hastayı doğru bilgilendirmek şart. Biz bu alanda gereken uzmanlığa sahibiz ve bunu gelecekte daha da geliştireceğimizi düşünüyoruz. Bunların geliştirilmesi ve üretimi ciddi bir bütçe gerektirdiği için tabii ki bunlar değeri daha yüksek olan ilaçlar. Bir de bu ilaçların hedef grubu az sayıdaki hastayı kapsıyor. Genel bir durumdan söz etmiyoruz.



Lüleburgaz'daki üretim tesisi Sanofi'nin küresel çapta ilk üç tesisi arasında yer alıyor.

Sanofi bu yıl için dünyada büyük, ses getirecek bir satın alma planlıyor mu?
Sanofi her zaman fırsatlara bakar. Geçmişte örneğin Alexion'u satın almaya yönelik girişimleri olmuştu. Sanofi'nin merkezi bugünlerde de bu tür satın alma fırsatlarına bakıyordur. Startup veya büyük bir şirket satın alması... Bizler aktif olduğumuz alanlarda inovatif moleküller bulmak amacıyla hareket ediyoruz.

Siz iki yıldır Sanofi Türkiye'nin başındasınız. Daha önce İsviçre'de çalıştınız. İsviçre Türkiye'yle karşılaştırıldığında çok daha gelişmiş ve özellikle de, dakikliğiyle ünlü bir ülke. İki ülkedeki çalışma kültürü karşılaştırıldığında, bir yönetici olarak izlenimleriniz neler?
İsviçre'de çalışmak iyi bir deneyimdi. İsviçre'de ilaç fiyatları yüksek; pazarda ise aşağı doğru bir gidişat gözleniyor. Türkiye'de ise yüzde 16 civarı büyüyen bir pazar söz konusu. Burada geleceği inşa edebilirsiniz, yatırım yapabilirsiniz.

Ben İsviçre'nin İtalyan bölgesinden geldiğimden, Akdeniz kültürüne daha yakınım. Bundan dolayı da Türkiye'ye gelmek biraz da köklerime dönmek gibi oldu. Sanofi'de çalışan insanlar son derece nitelikli. Aynı zamanda eczacılık sektöründeki genel insan kaynağı niteliği için de aynı şeyi söyleyebilirim. İnsanlar açık, birbirlerine yardım ediyorlar. Bu benim için olumlu ve güzel bir deneyim. ■



DÜNYANIN EN BÜYÜK 500 ŞİRKETİ

FORTUNE

GLOBAL

500

ILLUSTRATION BY **MUOKKAA STUDIO**

1-84 / 500



NO. 26
AMAZON.COM

Amazon haziran ayında medyada çıkan, üst segment süper market zinciri Whole Foods'u satın almayı planladığı yönündeki haberlerle tüketim dünyasının her köşesine yönelik yürüyüşünü sürdürdü. CEO Jeff Bezos'un yönetimindeki şirket, ilk kez 2009 yılında 485 no'lu sıradan girdiği Global 500 listesinde basamakları çok hızlı bir şekilde tırmandı. Kârl ise son beş yılda hemen hemen dörde katlandı. —*LISA FU*

SIRA 2016	SIRA 2015	Şirket	Ülke	SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	SATIŞ GELİRİ 2015'e göre değişim (%)
1	1	WAL-MART STORES [1]	ABD	485,873.0	0.8
2	2	STATE GRID [H]	ÇİN	315,198.6	(4.4)
3	4	SINOPEC GROUP [H]	ÇİN	267,518.0[D]	(9.1)
4	3	CHINA NATIONAL PETROLEUM [H]	ÇİN	262,572.6[¶,D]	(12.3)
5	8	TOYOTA MOTOR [§,2]	JAPONYA	254,694.0	7.7
6	7	VOLKSWAGEN [†]	ALMANYA	240,263.8	1.5
7	5	ROYAL DUTCH SHELL [†,3]	HOLLANDA	240,033.0[D]	(11.8)
8	11	BERKSHIRE HATHAWAY	ABD	223,604.0	6.1
9	9	APPLE [4]	ABD	215,639.0	(7.7)
10	6	EXXON MOBIL	ABD	205,004.0[D]	(16.7)
11	12	MCKESSON [2]	ABD	198,533.0	3.1
12	10	BP [†]	İNGİLTERE	186,606.0[D]	(17.4)
13	17	UNITEDHEALTH GROUP	ABD	184,840.0	17.7
14	18	CVS HEALTH	ABD	177,526.0	15.8
15	13	SAMSUNG ELECTRONICS [†]	GÜNEY KORE	173,957.3	(2.0)
16	14	GLENCORE [†,5]	İSVİÇRE	173,883.0[¶]	2.0
17	16	DAIMLER [†]	ALMANYA	169,483.0	2.2
18	20	GENERAL MOTORS	ABD	166,380.0	9.2
19	23	AT&T	ABD	163,786.0	11.6
20	19	EXOR GROUP [†]	HOLLANDA	154,893.6	1.5
21	21	FORD MOTOR	ABD	151,800.0	1.5
22	15	INDUSTRIAL & COMMERCIAL BANK OF CHINA [†,H]	ÇİN	147,675.1	(11.7)
23	28	AMERISOURCEBERGEN [4]	ABD	146,849.7	8.0
24	27	CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING [H]	ÇİN	144,505.2	3.1
25	33	AXA [†]	FRANSA	143,722.3[¶]	11.2
26	44	AMAZON.COM	ABD	135,987.0	27.1
27	25	HON HAI PRECISION INDUSTRY [†]	TAYVAN	135,128.8	(4.3)
28	22	CHINA CONSTRUCTION BANK [†,H]	ÇİN	135,093.3	(8.7)
29	36	HONDA MOTOR [†,2]	JAPONYA	129,198.4	6.2
30	24	TOTAL [†]	FRANSA	127,925.0[D]	(10.8)
31	26	GENERAL ELECTRIC	ABD	126,661.0[¶]	(9.8)
32	30	VERIZON COMMUNICATIONS	ABD	125,980.0	(4.3)
33	37	JAPAN POST HOLDINGS [H,2]	JAPONYA	122,990.3	3.6
34	34	ALLIANZ [†]	ALMANYA	122,195.9	(0.6)
35	50	CARDINAL HEALTH [6]	ABD	121,546.0	18.5
36	38	COSTCO WHOLESALE [7]	ABD	118,719.0	2.2
37	47	WALGREENS BOOTS ALLIANCE [7]	ABD	117,351.0	13.4
38	29	AGRICULTURAL BANK OF CHINA [†,H]	ÇİN	117,274.9	(12.1)
39	41	PING AN INSURANCE [†]	ÇİN	116,581.1	5.7
40	42	KROGER [1]	ABD	115,337.0	5.0
41	46	SAIC MOTOR [H]	ÇİN	113,860.8	6.7
42	35	BANK OF CHINA [†,H]	ÇİN	113,708.2	(7.1)
43	39	BNP PARIBAS [†]	FRANSA	109,026.4	(2.2)
44	53	NISSAN MOTOR [2]	JAPONYA	108,164.1	6.5
45	31	CHEVRON	ABD	107,567.0[D]	(18.0)
46	40	FANNIE MAE [8]	ABD	107,162.0	(2.9)
47	45	CHINA MOBILE COMMUNICATIONS [H]	ÇİN	107,116.5	0.3
48	55	JPMORGAN CHASE & CO.	ABD	105,486.0	4.4
49	•	LEGAL & GENERAL GROUP [†]	İNGİLTERE	105,234.8	442.3
50	60	NIPPON TELEGRAPH & TELEPHONE [§,2]	JAPONYA	105,127.5	9.4
51	54	CHINA LIFE INSURANCE [H]	ÇİN	104,818.2	3.5
52	51	BMW GROUP [†]	ALMANYA	104,129.7	1.8
53	52	EXPRESS SCRIPTS HOLDING	ABD	100,287.5	(1.4)
54	59	TRAFIGURA GROUP [†,4]	SİNGAPUR	98,097.8	0.9
55	57	CHINA RAILWAY ENGINEERING [H]	ÇİN	96,978.5	(2.5)
56	126	PRUDENTIAL [†]	İNGİLTERE	96,965.2	53.7
57	49	ASSICURAZIONI GENERALI [†]	İTALYA	95,216.6	(7.2)
58	62	CHINA RAILWAY CONSTRUCTION [H]	ÇİN	94,876.5	(0.8)
59	69	HOME DEPOT [1]	ABD	94,595.0	6.9
60	61	BOEING	ABD	94,571.0	(1.6)
61	67	WELLS FARGO	ABD	94,176.0	4.6
62	64	BANK OF AMERICA CORP.	ABD	93,662.0	0.7
63	56	GAZPROM [†,H]	RUSYA	91,382.4[D]	(8.1)
64	66	NESTLÉ [†]	İSVİÇRE	90,813.9	(1.6)
65	94	ALPHABET	ABD	90,272.0	20.4
66	71	SIEMENS [†,4]	ALMANYA	88,419.1	0.9
67	73	CARREFOUR [†]	FRANSA	87,111.9	(0.4)
68	81	DONGFENG MOTOR [H]	ÇİN	86,193.5	4.1
69	63	MICROSOFT [6]	ABD	85,320.0	(8.8)
70	85	ANTHEM	ABD	84,863.0	7.2
71	79	HITACHI [†,2]	JAPONYA	84,558.4	1.2
72	92	SOFTBANK GROUP [†,2]	JAPONYA	82,892.3[¶]	8.4
73	75	BANCO SANTANDER [†]	İSPANYA	82,801.3	(2.5)
74	70	CITIGROUP	ABD	82,386.0	(6.7)
75	58	PETROBRAS [†,H]	BREZİLYA	81,405.0[D]	(16.3)
76	87	ROBERT BOSCH [†]	ALMANYA	80,869.4	3.3
77	90	DEUTSCHE TELEKOM [†]	ALMANYA	80,831.8	5.3
78	84	HYUNDAI MOTOR [†]	GÜNEY KORE	80,701.4	(0.8)
79	96	COMCAST	ABD	80,403.0	7.9
80	77	CRÉDIT AGRICOLE [†]	FRANSA	80,257.8	(4.6)
81	82	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	ABD	79,919.0	(3.1)
82	80	ELECTRICITÉ DE FRANCE [†,H]	FRANSA	78,739.5	(5.4)
83	129	HUAWEI INVESTMENT & HOLDING [†]	ÇİN	78,510.8	24.9
84	78	ENEL [†]	İTALYA	78,063.9	(7.0)

Tanımlamalar, açıklamalar ve dipnotlar: Sayfa 128

85-168 / 500



NO. 150
UNILEVER

2017 yılı Unilever için çalkantılı geçiyor. Şubat ayında Kraft Heinz tüm dünyada 2,5 milyar müşterisi olan tüketici ürünleri devi için 143 milyar dolarlık bir satın alma teklifinde bulundu. CEO Paul Polman ve Unilever yönetim kurulu teklifi reddetti. Yine de Kraft Heinz'ın yeniden hamle yapacağına dair söylentiler var. —*KRISHNA THAKKER*

SIRA 2016	2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2015'e göre değişim (%)
85	93	STATE FARM INSURANCE COS.	ABD	76,131.8	0.6
86	91	CHINA RESOURCES NATIONAL [H]	ÇİN	75,776.3	[1.0]
87	111	AEON [9]	JAPONYA	75,772.0	11.8
88	68	HSBC HOLDINGS [†]	İNGİLTERE	75,329.0	[15.4]
89	99	PACIFIC CONSTRUCTION GROUP	ÇİN	74,629.0	2.2
90	279	AVIVA [†]	İNGİLTERE	74,627.6	105.9
91	•	UNIPER [†,10]	ALMANYA	74,406.8	–
92	72	TESCO [†,9]	İNGİLTERE	74,393.1[¶]	[15.1]
93	89	ENGIE [†]	FRANSA	73,692.4	[4.9]
94	100	AIRBUS GROUP [†]	HOLLANDA	73,628.3	3.0
95	294	SK HOLDINGS [†]	GÜNEY KORE	72,579.1[¶,D]	107.4
96	74	PHILLIPS 66	ABD	72,396.0[D]	[16.9]
97	103	JOHNSON & JOHNSON	ABD	71,890.0	2.6
98	86	PROCTER & GAMBLE [6]	ABD	71,726.0[¶]	[8.9]
99	107	U.S. POSTAL SERVICE [H,4]	ABD	71,498.0	3.7
100	95	CHINA SOUTHERN POWER GRID [H]	ÇİN	71,241.5	[4.6]
101	102	CHINA SOUTH INDUSTRIES GROUP [H]	ÇİN	71,150.5	1.5
102	76	LUKOIL [†]	RUSYA	70,896.8[D]	[16.3]
103	110	CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION [H]	ÇİN	70,750.8	4.4
104	155	GROUPE BPCE [†,K]	FRANSA	70,516.5	25.5
105	113	SONY [§,2]	JAPONYA	70,170.3	3.9
106	83	VALERO ENERGY	ABD	70,166.0[D]	[14.2]
107	97	TARGET [1]	ABD	69,495.0	[5.8]
108	43	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE [†]	FRANSA	69,335.4	[1.1]
109	106	MUNICH RE GROUP [†]	ALMANYA	68,699.6	[1.1]
110	128	PANASONIC [†,2]	JAPONYA	67,774.9	6.7
111	114	NIPPON LIFE INSURANCE [2]	JAPONYA	67,388.3	0.4
112	141	ZURICH INSURANCE GROUP [†]	İSVİÇRE	67,245.0	11.0
113	159	ITAÚ UNIBANCO HOLDING [†]	BREZİLYA	66,876.3	21.4
114	119	PEOPLE'S INSURANCE CO. OF CHINA [†,H]	ÇİN	66,731.9	3.3
115	109	CHINA NATIONAL OFFSHORE OIL [H]	ÇİN	65,891.7	[2.8]
116	138	MARUBENI [†,2]	JAPONYA	65,791.6	8.2
117	108	DEUTSCHE POST DHL GROUP [†]	ALMANYA	65,786.8	[3.8]
118	124	FREDDIE MAC [8]	ABD	65,665.0	3.4
119	105	CHINA POST GROUP [H]	ÇİN	65,605.0	[5.8]
120	323	CHINA MINMETALS [H,11]	ÇİN	65,546.9	105.6
121	193	LLOYDS BANKING GROUP [†]	İNGİLTERE	65,208.1	38.2
122	148	LOWE'S [1]	ABD	65,017.0	10.1
123	101	METRO [†,4]	ALMANYA	64,853.3	[9.0]
124	•	DELL TECHNOLOGIES [1,12]	ABD	64,806.0[¶]	18.1
125	130	CHINA FAW GROUP [H]	ÇİN	64,783.9	3.1
126	88	BASF [†]	ALMANYA	63,641.4	[18.6]

SIRA 2016	2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2015'e göre değişim (%)
127	131	JXTG HOLDINGS [2,13]	JAPONYA	63,628.5[D]	1.8
128	104	METLIFE	ABD	63,476.0	[9.3]
129	122	TEWOO GROUP [H]	ÇİN	63,324.2	[1.4]
130	142	AETNA	ABD	63,155.0	4.7
131	127	PEPSICO	ABD	62,799.0	[0.4]
132	65	ENI [†]	İTALYA	62,693.7[D]	[32.6]
133	132	CHINA TELECOMMUNICATIONS [H]	ÇİN	62,387.0	1.0
134	112	ARCHER DANIELS MIDLAND	ABD	62,346.0	[7.9]
135	134	CHINA NORTH INDUSTRIES GROUP [H]	ÇİN	61,325.5	[0.5]
136	121	COFCO [H]	ÇİN	61,265.3	[5.0]
137	160	BEIJING AUTOMOTIVE GROUP [H]	ÇİN	61,129.5	11.3
138	149	UNITED PARCEL SERVICE	ABD	60,906.0	4.4
139	•	ANBANG INSURANCE GROUP	ÇİN	60,799.8	124.0
140	140	PEUGEOT [†]	FRANSA	59,748.8	[1.5]
141	•	ALBERTSONS COS. [9]	ABD	59,678.2	1.6
142	135	DAI-ICHI LIFE HOLDINGS [2,14]	JAPONYA	59,589.7	[2.5]
143	139	SINOCHEM GROUP [H]	ÇİN	59,532.6	[1.9]
144	158	INTEL	ABD	59,387.0	7.3
145	151	MITSUBISHI [†,2]	JAPONYA	59,303.2	2.8
146	144	AUCHAN HOLDING [†]	FRANSA	58,861.9[¶]	[2.2]
147	253	AEGON [†]	HOLLANDA	58,789.0	50.5
148	152	PRUDENTIAL FINANCIAL	ABD	58,779.0	2.9
149	133	VODAFONE GROUP [†,2]	İNGİLTERE	58,611.4[¶]	[5.0]
150	147	UNILEVER [†]	İNG./HOL.	58,292.4	[1.4]
151	115	BANCO DO BRASIL [†,H]	BREZİLYA	58,093.4	[13.4]
152	98	PEMEX [†,H]	MEKSİKA	57,773.9	[21.4]
153	137	TELEFÓNICA [†]	İSPANYA	57,543.8	[5.5]
154	209	BANCO BRADESCO [†]	BREZİLYA	57,442.7	31.3
155	136	UNITED TECHNOLOGIES	ABD	57,244.0	[6.2]
156	123	ARCELORMITTAL [†]	LÜKSEMBURG	56,791.0	[10.7]
157	178	RENAULT [†]	FRANSA	56,666.8	12.7
158	118	ROSNEFT OIL [†,H]	RUSYA	56,553.3[D]	[12.7]
159	163	SHANDONG WEIQIAO PIONEERING GROUP	ÇİN	56,174.0	5.9
160	120	MARATHON PETROLEUM	ABD	55,858.0[D]	[13.5]
161	164	WALT DISNEY [4]	ABD	55,632.0	6.0
162	143	AVIATION INDUSTRY CORP. OF CHINA [H]	ÇİN	55,306.2	[8.2]
163	117	ING GROUP [†]	HOLLANDA	55,282.3	[16.5]
164	191	MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP [2]	JAPONYA	55,185.3	15.9
165	222	ROYAL AHOLD DELHAIZE [†,15]	HOLLANDA	54,955.0	29.7
166	162	HUMANA	ABD	54,379.0	0.2
167	179	SEVEN & I HOLDINGS [9]	JAPONYA	53,858.0	7.5
168	161	INDIAN OIL [H,2]	HİNDİSTAN	53,561.5[D]	[2.1]

169-252/500



NO. 189
DEUTSCHE BANK



SIRA 2016	2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2015'e göre değişim (%)
169	167	ROCHE GROUP [†]	İSVİÇRE	53,427.2	2.0
170	353	HNA GROUP [16]	ÇİN	53,035.3	79.4
171	153	BANK OF COMMUNICATIONS [†]	ÇİN	52,989.6	[7.1]
172	156	CITIC GROUP [H]	ÇİN	52,852.0¶	[5.5]
173	186	PFIZER	ABD	52,824.0	8.1
174	165	BAYER [†]	ALMANYA	52,568.6¶	0.3
175	150	AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	ABD	52,367.0	[10.2]
176	154	AMÉRICA MÓVIL [†]	MEKSİKA	52,201.0	[7.4]
177	172	KOREA ELECTRIC POWER [†,H]	GÜNEY KORE	51,500.4	[0.6]
178	197	LOCKHEED MARTIN	ABD	50,658.0¶	9.8
179	188	SYSCO [6]	ABD	50,366.9	3.5
180	192	FEDEX [17]	ABD	50,365.0	6.1
181	•	HEWLETT PACKARD ENTERPRISE [18,19]	ABD	50,123.0	–
182	157	LOUIS DREYFUS [†]	HOLLANDA	49,838.0	[10.6]
183	190	AMER INTERNATIONAL GROUP	ÇİN	49,676.7	3.9
184	125	PETRONAS [†,H]	MALEZYA	49,478.7[D]	[22.0]
185	177	TOKYO ELECTRIC POWER [H,2]	JAPONYA	49,446.4	[2.2]
186	175	NOVARTIS [†]	İSVİÇRE	49,436.0	[3.1]
187	183	CISCO SYSTEMS [20]	ABD	49,247.0	0.2
188	231	MS&AD INSURANCE GROUP HOLDINGS [2]	JAPONYA	49,238.8	17.9
189	166	DEUTSCHE BANK [†]	ALMANYA	48,876.2	[6.8]
190	200	POWERCHINA [H]	ÇİN	48,868.8	7.2
191	185	JBS [†]	BREZİLYA	48,825.3	[0.1]
192	146	PTT [H]	TAYLAND	48,719.1	[17.7]
193	261	TOKIO MARINE HOLDINGS [2]	JAPONYA	48,291.6	26.6
194	48	HP [18,21]	ABD	48,238.0	[53.3]
195	174	RWE [†]	ALMANYA	48,203.8	[6.6]
196	187	DOW CHEMICAL	ABD	48,158.0	[1.3]
197	170	FINATIS [†]	FRANSA	48,154.0¶	[7.3]
198	171	WESFARMERS [†,6]	AVUSTRALYA	48,002.9	[7.6]
199	205	SINOPHARM [H]	ÇİN	47,809.7	7.9
200	182	CNP ASSURANCES [†]	FRANSA	47,804.3	[3.0]
201	180	LG ELECTRONICS [†]	GÜNEY KORE	47,712.2	[4.6]
202	243	SUMITOMO MITSUI FINANCIAL GROUP [2]	JAPONYA	47,374.6	19.2
203	215	RELIANCE INDUSTRIES [2]	HİNDİSTAN	46,930.7[D]	8.0
204	275	CHINA BAOWU STEEL GROUP [H,22]	ÇİN	46,606.2	[11.5]
205	116	NOBLE GROUP [†,23]	ÇİN	46,528.3	[30.3]
206	211	ANHEUSER-BUSCH INBEV [†]	BELÇİKA	45,905.0¶,D	5.3
207	145	STATOIL [†,H]	NORVEÇ	45,873.0[D]	[23.4]
208	173	POSCO [†]	GÜNEY KORE	45,620.5	[11.8]
209	208	KIA MOTORS [†]	GÜNEY KORE	45,425.0	3.7
210	204	ORANGE [†]	FRANSA	45,249.0	1.3

SIRA 2016	2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2015'e göre değişim (%)
211	234	CHEMCHINA [H]	ÇİN	45,177.2	9.1
212	203	DEUTSCHE BAHN [†,H]	ALMANYA	44,849.8	0.1
213	213	CONTINENTAL [†]	ALMANYA	44,841.5	3.0
214	212	HCA HOLDINGS	ABD	44,747.0	2.7
215	223	ITOCHU [†,2]	JAPONYA	44,654.1	5.5
216	189	CHINA MERCHANTS BANK [†]	ÇİN	44,551.8	[8.1]
217	232	STATE BANK OF INDIA [H,2]	HİNDİSTAN	44,533.4	6.8
218	176	WOOLWORTHS [†,6]	AVUSTRALYA	43,924.9¶	[13.2]
219	271	KDDI [†,2]	JAPONYA	43,821.6	17.8
220	282	SWISS RE [§]	İSVİÇRE	43,786.0	22.6
221	201	HBIS GROUP [H,24]	ÇİN	43,768.9	[3.3]
222	229	CEFC CHINA ENERGY [†]	ÇİN	43,743.3	4.5
223	219	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA [†]	İSPANYA	43,697.5	1.7
224	184	THYSSENKRUPP [†,4]	ALMANYA	43,589.0	[11.0]
225	196	SAINT-GOBAIN [†]	FRANSA	43,230.8	[6.4]
226	202	LENOVO GROUP [2]	ÇİN	43,034.7	[4.2]
227	210	VINCI [†]	FRANSA	42,770.8	[1.9]
228	238	NIPPON STEEL & SUMITOMO METAL [2]	JAPONYA	42,756.9	4.6
229	214	BUNGE [§,25]	ABD	42,679.0	[1.8]
230	195	INDUSTRIAL BANK	ÇİN	42,621.6	[8.2]
231	32	E.ON [†,26]	ALMANYA	42,213.4	[67.3]
232	199	SBERBANK [†,H]	RUSYA	42,159.4	[7.6]
233	281	CHINA SHIPBUILDING INDUSTRY [H]	ÇİN	42,149.2	17.0
234	228	CHRISTIAN DIOR [†,6]	FRANSA	42,112.8	0.5
235	206	COCA-COLA	ABD	41,863.0	[5.5]
236	268	DENSO [†,2]	JAPONYA	41,781.0	10.9
237	248	FUJITSU [†,2]	JAPONYA	41,619.9	5.4
238	303	GUANGZHOU AUTOMOBILE INDUSTRY GROUP [H]	ÇİN	41,560.4	20.7
239	254	WILMAR INTERNATIONAL	SİNGAPUR	41,401.7	6.8
240	233	SANOFI [†]	FRANSA	41,376.3¶	[0.2]
241	207	CHINA UNITED NETWORK COMMUNICATIONS [H]	ÇİN	41,273.9	[6.4]
242	335	SUMITOMO LIFE INSURANCE [2]	JAPONYA	40,920.8	31.6
243	198	NEW YORK LIFE INSURANCE	ABD	40,786.6	[11.1]
244	470	CENTENE	ABD	40,721.0	78.6
245	227	SHANGHAI PUDONG DEVELOPMENT BANK [†]	ÇİN	40,688.7	[3.2]
246	277	HANWHA [†]	GÜNEY KORE	40,605.5	11.0
247	226	TATA MOTORS [2]	HİNDİSTAN	40,329.2[D]	[4.2]
248	262	ALUMINUM CORP. OF CHINA [H]	ÇİN	40,278.0	6.0
249	245	MITSUI [†,2]	JAPONYA	40,275.0	1.6
250	394	MANULIFE FINANCIAL [†]	KANADA	40,238.1	49.4
251	221	CHINA MINSHENG BANKING [†]	ÇİN	40,234.3	[5.2]
252	251	CHINA PACIFIC INSURANCE (GROUP)	ÇİN	40,192.7	2.2

Tanımlamalar, açıklamalar ve dipnotlar: Sayfa 128

253-336 / 500



NO. 298
MAERSK GROUP

Korsanları unutun. Dünyanın en büyük nakliyat şirketine yönelik tehdit nedir biliyor musunuz? Hackerlar. Haziran ayı sonuna doğru, Maersk yeni bir siber saldırının tüm dünyada bilgisayar sistemlerini sekteye uğrattığını açıkladı. Bu olay, geçen yıl dünyada nakliyat kapasite arzında yaşanan aşırı doluluk nedeniyle 2 milyar dolar zarara uğrayan Danimarkalı şirket açısından yeni bir baş ağrısı oldu. —*L.F.*

SIRA 2016	SIRA 2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	SATIŞ GELİRİ 2015'e göre değişim (%)
253	236	AMERICAN AIRLINES GROUP	ABD	40,180.0	[2.0]
254	241	NATIONWIDE	ABD	40,074.1	[0.4]
255	246	MERCK	ABD	39,807.0	0.8
256	264	CIGNA	ABD	39,668.0	4.7
257	239	DELTA AIR LINES	ABD	39,639.0	[2.6]
258	244	BEST BUY [1]	ABD	39,403.0	[0.9]
259	327	CHINA NATIONAL BUILDING MATERIAL GROUP [H]	ÇİN	39,322.6	24.0
260	256	HONEYWELL INTERNATIONAL	ABD	39,302.0	1.9
261	366	JD.COM [§,27]	ÇİN	39,155.3	35.7
262	276	MITSUBISHI ELECTRIC [§,2]	JAPONYA	39,118.6	6.9
263	320	ZF FRIEDRICHSHAFEN [†]	ALMANYA	38,888.2	20.2
264	194	CATERPILLAR	ABD	38,537.0	[18.0]
265	249	LIBERTY MUTUAL INSURANCE GROUP [28]	ABD	38,308.0	[2.9]
266	351	POWER CORP. OF CANADA [†]	KANADA	38,286.4	27.9
267	263	MORGAN STANLEY	ABD	37,949.0	0.1
268	•	HENGLI GROUP	ÇİN	37,879.7	12.2
269	216	SSE [†,2]	İNGİLTERE	37,813.0	[12.7]
270	258	MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INSURANCE	ABD	37,788.0	[1.2]
271	252	GOLDMAN SACHS GROUP	ABD	37,712.0	[3.8]
272	•	JOHNSON CONTROLS INTERNATIONAL [§,4,29]	İRLANDA	37,674.0	[6.3]
273	278	GLAXOSMITHKLINE [†]	İNGİLTERE	37,641.8	3.0
274	217	CHINA HUANENG GROUP [H]	ÇİN	37,542.6¶	[13.1]
275	225	ENERGY TRANSFER EQUITY [O]	ABD	37,504.0	[11.0]
276	270	SHENHUA GROUP [H]	ÇİN	37,321.5	[0.8]
277	311	GREENLAND HOLDING GROUP	ÇİN	37,240.3	12.8
278	291	TIAA [30]	ABD	37,105.4	5.5
279	273	JARDINE MATHESON [†,23]	ÇİN	37,051.0	0.1
280	260	ORACLE [17]	ABD	37,047.0	[3.1]
281	255	ACS [†]	İSPANYA	36,992.2¶	[4.5]
282	308	SUMITOMO [†,2]	JAPONYA	36,888.0	10.4
283	235	TYSON FOODS [4]	ABD	36,881.0	[10.9]
284	181	BARCLAYS [†]	İNGİLTERE	36,788.8	[25.7]
285	305	POSTE ITALIANE [†,H]	İTALYA	36,616.8	7.4
286	220	CENTRICA [†]	İNGİLTERE	36,579.6	[14.4]
287	265	UNITED CONTINENTAL HOLDINGS	ABD	36,556.0	[3.5]
288	283	ALLSTATE	ABD	36,534.0	2.5
289	230	PERTAMINA [H]	ENDONEZYA	36,486.7[D]	[12.6]
290	306	MAGNA INTERNATIONAL [§]	KANADA	36,445.0	7.6
291	257	UBS GROUP [†]	İSVİÇRE	36,229.5	[5.9]
292	224	INTESA SANPAOLO [†]	İTALYA	36,225.3	[14.2]
293	274	GEORGE WESTON [†]	KANADA	36,211.1	[1.3]
294	307	MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES [2]	JAPONYA	36,122.4	7.2
295	423	RAJESH EXPORTS [2]	HİNDİSTAN	36,113.9	43.1
296	259	PEGATRON [†]	TAYVAN	35,891.2	[6.1]
297	284	MEIJI YASUDA LIFE INSURANCE [2]	JAPONYA	35,766.6	0.4
298	240	MAERSK GROUP [†]	DANİMARKA	35,464.0	[12.0]
299	247	SABIC [H]	SUUDİ ARAB.	35,421.0	[10.3]
300	280	BOUYGUES [†]	FRANSA	35,276.5	[2.2]
301	272	VOLVO [†]	İSVEÇ	35,268.6	[4.8]
302	289	TALANX [†]	ALMANYA	35,100.6	[0.8]
303	285	LUFTHANSA GROUP [†]	ALMANYA	35,011.1	[1.5]
304	297	ROYAL BANK OF CANADA [†,18]	KANADA	34,903.9	0.3
305	312	ACCENTURE [§,7]	İRLANDA	34,797.7	5.7
306	250	REPSOL [†]	İSPANYA	34,484.7[D]	[12.5]
307	356	CHINA VANKE [†]	ÇİN	34,458.0	17.5
308	317	PUBLIX SUPER MARKETS	ABD	34,274.1	5.1
309	321	EDEKA ZENTRALE [K,31]	ALMANYA	34,193.0	6.8
310	288	J. SAINSBURY [†,2]	İNGİLTERE	34,148.8	[3.5]
311	301	ALIMENTATION COUCHE-TARD [†,32]	KANADA	34,144.6[D]	[1.1]
312	309	CHINA ENERGY ENGINEERING GROUP [H]	ÇİN	33,929.8	2.1
313	237	HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES [†]	GÜNEY KORE	33,881.4	[17.1]
314	286	ABB [§]	İSVİÇRE	33,828.0	[4.7]
315	302	AMERICAN EXPRESS	ABD	33,823.0	[1.8]
316	296	RIO TINTO GROUP [†]	İNGİLTERE	33,781.0	[3.0]
317	319	SNCF MOBILITÉS [†,H]	FRANSA	33,747.1	3.8
318	266	CRRC [†,H]	ÇİN	33,738.7	[10.8]
319	473	CK HUTCHISON HOLDINGS [†,33]	ÇİN	33,475.0	47.4
320	267	JIZHONG ENERGY GROUP [H]	ÇİN	33,365.5	[11.8]
321	338	TJX [1]	ABD	33,183.7	7.2
322	318	XINXING CATHAY INTERNATIONAL GROUP [H]	ÇİN	33,173.8	1.9
323	310	HYUNDAI MOBIS [†]	GÜNEY KORE	32,971.8	[0.7]
324	393	AISIN SEIKI [†,2]	JAPONYA	32,879.4	21.6
325	340	RITE AID [9]	ABD	32,845.1	6.9
326	325	SHAANXI YANCHANG PETROLEUM (GROUP) [H]	ÇİN	32,652.3[D]	2.8
327	334	DZ BANK [†,K]	ALMANYA	32,635.7	4.6
328	300	UNICREDIT GROUP [†]	İTALYA	32,538.9¶	[5.9]
329	313	CHINA EVERBRIGHT GROUP [H]	ÇİN	32,460.5	[1.3]
330	402	DAIWA HOUSE INDUSTRY [2]	JAPONYA	32,420.6	21.9
331	343	NIKE [17]	ABD	32,376.0	5.8
332	295	IBERDROLA [†]	İSPANYA	32,307.7	[7.3]
333	269	COMMONWEALTH BANK OF AUSTRALIA [†,6]	AVUSTRALYA	32,286.9	[14.3]
334	293	SINOMACH [H]	ÇİN	32,237.0	[8.2]
335	341	FRESENIUS [§,O]	ALMANYA	32,161.3	4.9
336	344	CHINA AEROSPACE SCIENCE & TECHNOLOGY [H]	ÇİN	32,093.8	5.0

337-420 / 500

→ NO. 393 FACEBOOK

Sosyal ağ yeni kilometre taşları döşüyor. CEO Mark Zuckerberg haziran ayı sonlarında Facebook'un artık 2 milyar kullanıcıya sahip olduğunu söyledi. Daha güzel haberler de var: Kuruluşundan tam 13 yıl sonra, Zuckerberg'in şirketi Global 500'e girmeyi başardı. Facebook geçen yıl 27 milyar dolarlık satış geliri ve 10 milyar dolarlık kâr elde etti. —*K.T.*

SIRA 2016	SIRA 2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	SATIŞ GELİRİ 2015'e göre değişim (%)
337	347	SHAANXI COAL & CHEMICAL INDUSTRY [H]	ÇİN	31,926.0	5.3
338	496	CHINA EVERGRANDE GROUP [†,27,34]	ÇİN	31,828.0	50.2
339	328	JIANGXI COPPER [G]	ÇİN	31,679.8	0.4
340	388	SOMPO HOLDINGS [2,35]	JAPONYA	31,558.8	16.4
341	401	CHINA POLY GROUP [H]	ÇİN	31,508.3	18.1
342	•	CHUBB [§]	İSVİÇRE	31,469.0	65.7
343	410	ZHEJIANG GEELY HOLDING GROUP	ÇİN	31,429.8	19.5
344	355	EXELON	ABD	31,360.0	6.5
345	330	GENERAL DYNAMICS	ABD	31,353.0	(0.4)
346	369	BT GROUP [†,2]	İNGİLTERE	31,333.4	9.3
347	332	CANON [§]	JAPONYA	31,271.0	(0.4)
348	359	WUCHAN ZHONGDA GROUP [H]	ÇİN	31,185.0	7.3
349	324	MITSUBISHI CHEMICAL HOLDINGS [†,2]	JAPONYA	31,157.6	5.6
350	168	BHP BILLITON [†,6]	AVUSTRALYA	30,912.0	(40.9)
351	350	TORONTO-DOMINION BANK [†,18]	KANADA	30,854.9	2.3
352	395	SUBARU [2,36]	JAPONYA	30,695.5	14.0
353	333	BRIDGESTONE	JAPONYA	30,678.3	(2.0)
354	292	CREDIT SUISSE GROUP [§]	İSVİÇRE	30,588.0	(13.0)
355	381	CHINA AEROSPACE SCIENCE & INDUSTRY [H]	ÇİN	30,581.9	9.7
356	371	JFE HOLDINGS [2]	JAPONYA	30,538.6	6.8
357	399	MIZUHO FINANCIAL GROUP [2]	JAPONYA	30,390.1	13.5
358	316	GILEAD SCIENCES	ABD	30,390.0	(6.9)
359	299	CHS [K,7]	ABD	30,347.2	(12.2)
360	358	BHARAT PETROLEUM [H,2]	HİNDİSTAN	30,316.0[D]	4.2
361	348	3M	ABD	30,109.0	(0.5)
362	329	CHINA ELECTRONICS [H]	ÇİN	30,009.7	(4.8)
363	411	CRH [†]	İRLANDA	29,972.8	14.3
364	349	CHINA STATE SHIPBUILDING [H]	ÇİN	29,876.8	(1.0)
365	314	JIANGSU SHAGANG GROUP	ÇİN	29,862.2	(8.8)
366	465	CHINA COSCO SHIPPING [H]	ÇİN	29,743.1	29.5
367	373	MAZDA MOTOR [2]	JAPONYA	29,665.3	4.5
368	342	STATE POWER INVESTMENT [H]	ÇİN	29,493.4	(3.7)
369	403	TAIWAN SEMICONDUCTOR MANUFACTURING [†]	TAYVAN	29,387.9	10.6
370	417	VALE [†]	BREZİLYA	29,363.0[¶]	14.7
371	376	TIME WARNER	ABD	29,318.0	4.3
372	426	SHANDONG ENERGY GROUP [H]	ÇİN	29,298.6	16.6
373	405	SUZUKI MOTOR [2]	JAPONYA	29,251.6	10.4
374	315	LYONDELLBASELL INDUSTRIES [§]	HOLLANDA	29,183.0	(10.9)
375	368	ROYAL PHILIPS [†]	HOLLANDA	29,003.0[¶]	1.1
376	•	CHARTER COMMUNICATIONS	ABD	29,003.0	197.3
377	•	MEDTRONIC [§,32]	İRLANDA	28,833.0	42.3
378	377	NORTHWESTERN MUTUAL	ABD	28,799.0	2.4

SIRA 2016	SIRA 2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	SATIŞ GELİRİ 2015'e göre değişim (%)
379	378	L'ORÉAL [†]	FRANSA	28,571.8	2.0
380	385	DALIAN WANDA GROUP	ÇİN	28,482.8	4.0
381	424	MEDIPAL HOLDINGS [2]	JAPONYA	28,276.7	12.1
382	331	CHINA HUADIAN [H]	ÇİN	28,204.3	(10.3)
383	456	AIA GROUP [†,37]	ÇİN	28,196.0	21.1
384	367	HINDUSTAN PETROLEUM [H,2]	HİNDİSTAN	28,165.5[D]	(2.3)
385	372	MIGROS GROUP [K]	İSVİÇRE	28,154.9	(1.2)
386	363	AIR FRANCE-KLM GROUP [†]	FRANSA	27,920.4[¶]	(3.4)
387	387	COMPASS GROUP [†,4]	İNGİLTERE	27,837.3	2.5
388	287	SCHLUMBERGER [§,38]	ABD	27,810.0	(21.6)
389	391	KANSAI ELECTRIC POWER [2]	JAPONYA	27,791.6	2.8
390	326	QUANTA COMPUTER [†]	TAYVAN	27,715.1	(12.7)
391	336	WESTPAC BANKING [†,4]	AVUSTRALYA	27,704.4	(10.8)
392	396	COOP GROUP [K]	İSVİÇRE	27,668.7	2.8
393	•	FACEBOOK	ABD	27,638.0	54.2
394	397	TRAVELERS COS.	ABD	27,625.0	3.1
395	430	CAPITAL ONE FINANCIAL	ABD	27,519.0	9.6
396	360	TWENTY-FIRST CENTURY FOX [6]	ABD	27,326.0	(5.7)
397	345	CHINA GUODIAN [H]	ÇİN	27,315.1	(10.5)
398	438	LAFARGEHOLCIM [†]	İSVİÇRE	27,308.4	11.4
399	354	SCHNEIDER ELECTRIC [†]	FRANSA	27,306.6	(7.6)
400	408	CHINA ELECTRONICS TECHNOLOGY GROUP [H]	ÇİN	27,291.7	3.3
401	444	UNITED SERVICES AUTOMOBILE ASSN. [28]	ABD	27,131.1	11.4
402	346	WORLD FUEL SERVICES	ABD	27,015.8	(11.1)
403	416	PHOENIX PHARMAHANDEL [†,1]	ALMANYA	26,976.1	5.2
404	382	VEOLIA ENVIRONNEMENT [†]	FRANSA	26,971.8	(2.6)
405	304	NATIONAL AUSTRALIA BANK [†,4]	AVUSTRALYA	26,957.7	(21.1)
406	398	PHILIP MORRIS INTERNATIONAL	ABD	26,685.0[D]	(0.4)
407	364	DEERE [18]	ABD	26,644.0	(7.7)
408	447	EAST JAPAN RAILWAY [2]	JAPONYA	26,586.9	11.3
409	413	ACHMEA [†]	HOLLANDA	26,493.8	2.8
410	•	KRAFT HEINZ	ABD	26,487.0	44.4
411	468	CATHAY LIFE INSURANCE [†]	TAYVAN	26,291.7	14.9
412	409	TECH DATA [1]	ABD	26,234.9	(0.5)
413	439	SAMSUNG LIFE INSURANCE [†]	GÜNEY KORE	26,221.7	7.0
414	380	AVNET [6]	ABD	26,219.3	(6.1)
415	•	NOKIA [†]	FİNLANDİYA	26,113.4	73.4
416	407	ENBRIDGE [§]	KANADA	26,072.5	(1.4)
417	365	GAS NATURAL FENOSA [†]	İSPANYA	26,070.3[¶]	(11.5)
418	362	AUSTRALIA & NEW ZEALAND BANKING GROUP [†,4]	AVUSTRALYA	26,031.5	(10.1)
419	357	LM ERICSSON [†]	İSVEÇ	26,004.4	(11.2)
420	440	SUMITOMO ELECTRIC INDUSTRIES [2]	JAPONYA	25,974.8	6.3

Tanımlamalar, açıklamalar ve dipnotlar: Sayfa 128

421-500 / 500

→ NO. 462
ALIBABA GROUP HOLDING

Alibaba borsaya yeni girdi. Temmuz ayının başlarından şimdiye kadar Çinli e-ticaret devinin hissesi yüzde 70 oranında değer kazandı. Bu getiriler büyümedeki patlamayla destekleniyor. Alibaba'nın satış geliri geçen yıl yaklaşık yüzde 50 oranında artarak 23,5 milyar dolara yükseldi; bu da şirketin ilk defa bu yıl Global 500 listesinde yer almasını sağladı. —*K.T.*

SIRA 2016	2015			SATIŞ GELİRİ Milyon dolar	2015'e göre değişim (%)
421	352	MONDELEZ INTERNATIONAL	ABD	25,923.0	(12.5)
422	500	OLD MUTUAL [†]	İNGİLTERE	25,912.9[¶]	23.8
423	412	IDEMITSU KOSAN [2]	JAPONYA	25,887.6[D]	(1.0)
424	428	BANK OF NOVA SCOTIA [†,18]	KANADA	25,817.4	2.8
425	389	MACY'S [1]	ABD	25,778.0	(4.8)
426	434	MAPFRE GROUP [†]	İSPANYA	25,774.5	3.9
427	418	LA POSTE [†,H]	FRANSA	25,759.6	0.8
428	463	INDITEX [†,1]	İSPANYA	25,732.9	11.6
429	469	ABBVIE	ABD	25,638.0	12.2
430	322	DATONG COAL MINE GROUP [H]	ÇİN	25,630.0	(19.8)
431	414	LOTTE SHOPPING [†]	GÜNEY KORE	25,444.2	(1.2)
432	•	STANDARD LIFE [†]	İNGİLTERE	25,278.5	46.9
433	337	SHANXI COKING COAL GROUP [H]	ÇİN	25,122.5	(19.1)
434	442	ADECCO GROUP [§]	İSVİÇRE	25,111.5	2.9
435	421	INTERNATIONAL AIRLINES GROUP [†,39]	İNGİLTERE	24,955.6	(1.6)
436	420	MCDONALD'S	ABD	24,621.9	(3.1)
437	452	NEC [†,2]	JAPONYA	24,595.6	4.5
438	379	DUPONT	ABD	24,594.0	(12.0)
439	484	CHINA NATIONAL AVIATION FUEL GROUP [H]	ÇİN	24,588.1	11.3
440	450	NORTHROP GRUMMAN	ABD	24,508.0	4.2
441	•	BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT [†]	KANADA	24,411.0	22.6
442	•	MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS	VENEZUELLA	24,402.6	50.3
443	462	SAP [†]	ALMANYA	24,397.2	5.8
444	339	CONOCOPHILLIPS	ABD	24,360.0	(21.3)
445	374	YANGQUAN COAL INDUSTRY GROUP [H]	ÇİN	24,284.1	(14.2)
446	433	DANONE [†]	FRANSA	24,266.7	(2.4)
447	•	SAMSUNG C&T [†]	GÜNEY KORE	24,217.3	105.2
448	370	SHANXI LUAN MINING GROUP [H]	ÇİN	24,087.3	(15.9)
449	457	RAYTHEON	ABD	24,069.0	3.5
450	481	MIDEA GROUP	ÇİN	24,060.4	8.5
451	448	CHUBU ELECTRIC POWER [2]	JAPONYA	24,028.0	1.1
452	415	BAE SYSTEMS [†]	İNGİLTERE	24,011.2	(6.4)
453	375	TESORO	ABD	24,005.0[D]	(14.7)
454	406	CHINA DATANG [H]	ÇİN	23,871.0	(9.7)
455	441	FLEX [§,2,40]	SİNGAPUR	23,862.9	(2.3)
456	455	ARROW ELECTRONICS	ABD	23,825.3	2.3
457	•	HERAEUS HOLDING [†,41]	ALMANYA	23,793.4	65.9
458	400	COMPAL ELECTRONICS [†]	TAYVAN	23,772.5	(10.9)
459	•	YANGO FINANCIAL HOLDING	ÇİN	23,657.0	11.5
460	422	QUALCOMM [4]	ABD	23,554.0	(6.8)
461	492	ALFRESA HOLDINGS [2]	JAPONYA	23,550.5	9.7
462	•	ALIBABA GROUP HOLDING [§,2,27]	ÇİN	23,517.3	47.9
463	419	KOÇ HOLDING [†]	TÜRKİYE	23,456.2	(8.1)
464	•	PROGRESSIVE	ABD	23,441.4	12.4
465	446	DUKE ENERGY	ABD	23,369.0[¶,D]	(1.0)
466	451	MICHELIN [†]	FRANSA	23,119.9	(1.7)
467	•	COUNTRY GARDEN HOLDINGS [†,27]	ÇİN	23,043.7	27.9
468	459	HEINEKEN HOLDING [†]	HOLLANDA	23,043.6[D]	(0.7)
469	392	ENTERPRISE PRODUCTS PARTNERS [D]	ABD	23,022.3	(14.8)
470	435	ASTRAZENECA [†]	İNGİLTERE	23,002.0	(6.9)
471	487	AMGEN	ABD	22,991.0	6.1
472	445	RABOBANK GROUP [†,K]	HOLLANDA	22,956.2	(4.4)
473	•	ALTICE [†]	HOLLANDA	22,952.6	42.2
474	483	ONEX [†]	KANADA	22,943.0[¶]	3.8
475	461	US FOODS HOLDING [42]	ABD	22,918.8	(0.9)
476	384	SHANXI JINCHENG ANTHRACITE COAL MINING [H]	ÇİN	22,874.6	(17.0)
477	494	RANDSTAD HOLDING [†]	HOLLANDA	22,873.4	7.3
478	•	TENCENT HOLDINGS [†,27]	ÇİN	22,870.7	39.7
479	429	LG DISPLAY [†]	GÜNEY KORE	22,839.7	(9.0)
480	472	EMIRATES GROUP [†,H,2]	BAE	22,798.9	0.3
481	490	U.S. BANCORP	ABD	22,744.0	5.8
482	488	H&M HENNES & MAURITZ [†,37]	İSVEÇ	22,617.8	4.6
483	•	AFLAC	ABD	22,559.0	8.1
484	466	SODEXO [†,7]	FRANSA	22,476.6	(2.0)
485	•	SUNING COMMERCE GROUP	ÇİN	22,366.1	3.7
486	431	GS CALTEX [†]	GÜNEY KORE	22,207.3[D]	(11.4)
487	474	ULTRAPAR HOLDINGS [†]	BREZİLYA	22,166.8	(2.3)
488	•	XIAMEN C&D [H]	ÇİN	22,145.0	6.6
489	425	SEARS HOLDINGS [1]	ABD	22,138.0	(12.0)
490	383	CHINA GENERAL TECHNOLOGY [H]	ÇİN	22,113.1	(20.1)
491	471	NATIONAL GRID [†,2]	İNGİLTERE	22,035.8[¶]	(3.2)
492	•	DOLLAR GENERAL [1]	ABD	21,986.6	7.9
493	404	TELECOM ITALIA [†]	İTALYA	21,941.1[¶]	(17.4)
494	•	XIAMEN ITG HOLDING GROUP [H]	ÇİN	21,929.6	34.3
495	•	XINJIANG GUANGHUI INDUSTRY INVESTMENT	ÇİN	21,919.3	31.1
496	•	TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES [§]	İSRAİL	21,903.0	11.5
497	427	NEW CHINA LIFE INSURANCE [†]	ÇİN	21,795.7	(13.3)
498	437	WM. MORRISON SUPERMARKETS [†,1]	İNGİLTERE	21,741.4	(11.3)
499	467	TUI [†,4]	ALMANYA	21,655.4[¶]	(5.5)
500	•	AUTONATION	ABD	21,609.0	3.6
		TOPLAM		27,708,158.0	

TANIMLAR, AÇIKLAMALAR VE DİPNOTLAR

METODOLOJİ
Şirketler 31 Mart 2017'de ya da daha önce sona eren mali yıldaki toplam satış gelirlerine göre sıralanmıştır. Listedeki tüm şirketlerin mali verilerini yayınlamış ve rakamlarını bütünüyle ya da kısmen bir kamu kurumuna bildirmiş olması gerekmektedir. Rakamlar bildirildiği gibidir ve karşılaştırmalar da bir önceki yıl bildirilmiş olan orijinal rakamlarla yapılmıştır. Fortune muhasebede yapılan değişikliklerden dolayı bir önceki yılın rakamlarını yeniden bildirmez.

SATIŞ GELİRİ
Satış geliri rakamları, bağlı kuruluşların konsolide gelirini ve elden çıkarılan faaliyetlerin bildirilen gelirini içerir ama dolaylı vergiyi kapsamaz. Bankalar için satış geliri, brüt faiz geliri ve brüt faiz dışı gelirin toplamıdır. Sigorta şirketleri için satış geliri, prim ve yıllık geliri, yatırım gelirini, realize edilmiş sermaye kazancı ya da zararını ve diğer gelirleri içerir ama mevduatı kapsamaz.

KADRO
Bu yılki Fortune Global 500 listesi, liste editörü Scott DeCarlo yönetiminde hazırlandı. Mali beyanlar ve yıllık raporlar muhabir Douglas Elam, muhasebe uzmanları Rhona Altschuler ve Cappy Lyons, piyasalar editörü Kathleen Smyth tarafından gözden geçirildi. Pekin'deki bürodan Zhang Dan Çinli şirketlerle ilgili rakamları verdi. Fortune'un İş Enformasyon Veri Tabanı Yöneticisi Santhosh Varghese teknik destek sağladı. Veri doğrulama sürecine ayrıca Lexis Securities Mosaic, S&P Global Market Intelligence ve Thomson Reuters katkıda bulundu

DİPNOTLAR
† Rakamlar Uluslararası Muhasebe Standartları'na göre hazırlanmıştır.
§ Rakamlar ABD Genel Olarak Kabul Edilmiş Muhasebe İlkeleri'ne göre hazırlanmıştır.
¶ Durdurulan faaliyetlerden elde edilen geliri kapsar.
K Kooperatif.
D Dolaylı vergi düşülmüştür.
H Yüzde 50 ya da daha fazlası hükümete ait.
O Ortaklık
[1] Rakamlar 31 Ocak 2017'de sona eren mali yıla aittir.
[2] Rakamlar 31 Mart 2017'de sona eren mali yıla aittir.
[3] Şirketin tüzel varlığı İngiltere'dedir. Yönetim ofisi Hollanda'da yer almaktadır.
[4] Rakamlar 30 Eylül 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[5] Şirketin tüzel varlığı Jersey'dedir. Yönetici ofisleri İsviçre'dedir.
[6] Rakamlar 30 Haziran 2016'da sona eren mali yıla aittir
[7] Rakamlar 31 Ağustos 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[8] Şirketin tercihli hisseleri ABD Hazinesi'ne aittir; Hazine aynı zamanda genel hisselerin yüzde 79,9'unu satın alma hakkına sahiptir.
[9] Rakamlar 28 Şubat 2017'de sona eren mali yıla aittir.
[10] 12 Eylül 2016'da E.ON'dan (2016 sırası: 231) ayrıldı; 31 Aralık 2016'da tamamen elden çıkarıldı.
[11] 1 Ocak 2016'da China Metallurgical Group'u (2015 sırası: 290) satın aldı.
[12] 7 Eylül 2016'da EMC'yi (2015 sırası: 436) satın aldı. 25 Ağustos 2016'da Denali Holding olan adını değiştirdi.
[13] 1 Nisan 2017'de JX Holdings olan adını değiştirdi.
[14] Holding şirketi olarak yeniden organize oldu ve 1 Ekim 2016'da Dai-Ichi olan adını değiştirdi.
[15] Delhaize Group'u (2015 sırası: 390) satın aldı ve 24 Temmuz 2016'da Royal Ahold olan adını değiştirdi.
[16] 6 Aralık 2016'da Ingram Micro'yu (2015 sırası: 218) satın aldı.
[17] Rakamlar 31 Mayıs 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[18] Rakamlar 31 Ekim 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[19] 1 Kasım 2015'te HP'den (2016 sırası: 194) ayrıldı.
[20] Rakamlar 31 Temmuz 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[21] 1 Kasım 2015'te Hewlett Packard Enterprise'ı (2016 sıra: 181) elden çıkardı.
[22] Wuhan Iron and Steel'i satın aldı ve 1 Aralık 2016'da Baosteel Group olan adını değiştirdi.
[23] Şirketin tüzel varlığı Bermuda'dadır. Yönetim ofisleri Hong Kong'dadır.
[24] 1 Ocak 2017'de HeSteel Group olan adını değiştirdi
[25] Şirketin tüzel varlığı Bermuda'dadır. Yönetim ofisleri ABD'de yer almaktadır.
[26] 12 Eylül 2016'da Uniper'i (2016 sırası: 91) elden çıkardı; 31 Aralık 2016'da tamamen ayrıldı.
[27] Şirketin merkezi Cayman Adaları'nda yer almaktadır. Yönetim ofisleri Çin'dedir.
[28] Mali verileri Genel Olarak Kabul Edilmiş Muhasebe Kuralları'na göre bildirmektedir.
[29] Tersine birleşme anlaşmasıyla Johnson Controls Inc'i satın aldı ve 2 Eylül 2016'da Tyco International olan adını değiştirdi. Johnson Controls Inc muhasebe kayıtlarındaki alıcısı, Tyco International ise yasal alıcıdır.
[30] Mali verileri yasal muhasebe düzenlemelerine göre bildirmektedir.
[31] Rakamlar üyeler dahil kooperatifin bütününün faaliyetlerini kapsamaktadır.
[32] Rakamlar 30 Nisan 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[33] Şirketin tüzel varlığı Cayman Adaları'ndadır. Yönetici ofisleri Hong Kong'dadır.
[34] 26 Temmuz 2016'da, Evergrande Real Estate Group olan adını değiştirdi.
[35] 1 Ekim 2016'da Sompo Japan Nipponkoa Holdings olan adını değiştirdi.
[36] 1 Nisan 2017'de Fuji Heavy Industries olan adını değiştirdi.
[37] Rakamlar 30 Kasım 2016'da sona eren mali yıla aittir.
[38] Şirketin tüzel varlığı Curaçao'dadır. Yönetim ofisleri ABD'de yer almaktadır.
[39] Şirketin tüzel varlığı İspanya'dadır. Yönetim ofisleri İngiltere'de yer almaktadır.
[40] 7 Eylül 2016'da Flextronics International olan adını değiştirdi.
[41] Kârı belirtilmemiştir.
[42] 26 Mayıs 2016'da halka arz oldu.

Otomobilde yıllık kiralama

DRD, bireysel yıllık kiralama markası "OneCar" ile otomobil sahibi olmaya yeni bir alternatif getiriyor. Yatırımlarını bireysel yıllık kiralamaya yönlendiren DRD, hayata geçirdiği bu yeni sistem ile bireyler, şirketler gibi diledikleri aracı iki yıldan dört yıla kadar kiralayabiliyor. Markayla ilgili DRD Filo Kiralama Genel Müdürü İlkay Ersoy, "Bireysel yıllık kiralama denildiğinde akla ilk gelen markanın OneCar olmasını hedefliyoruz" dedi.



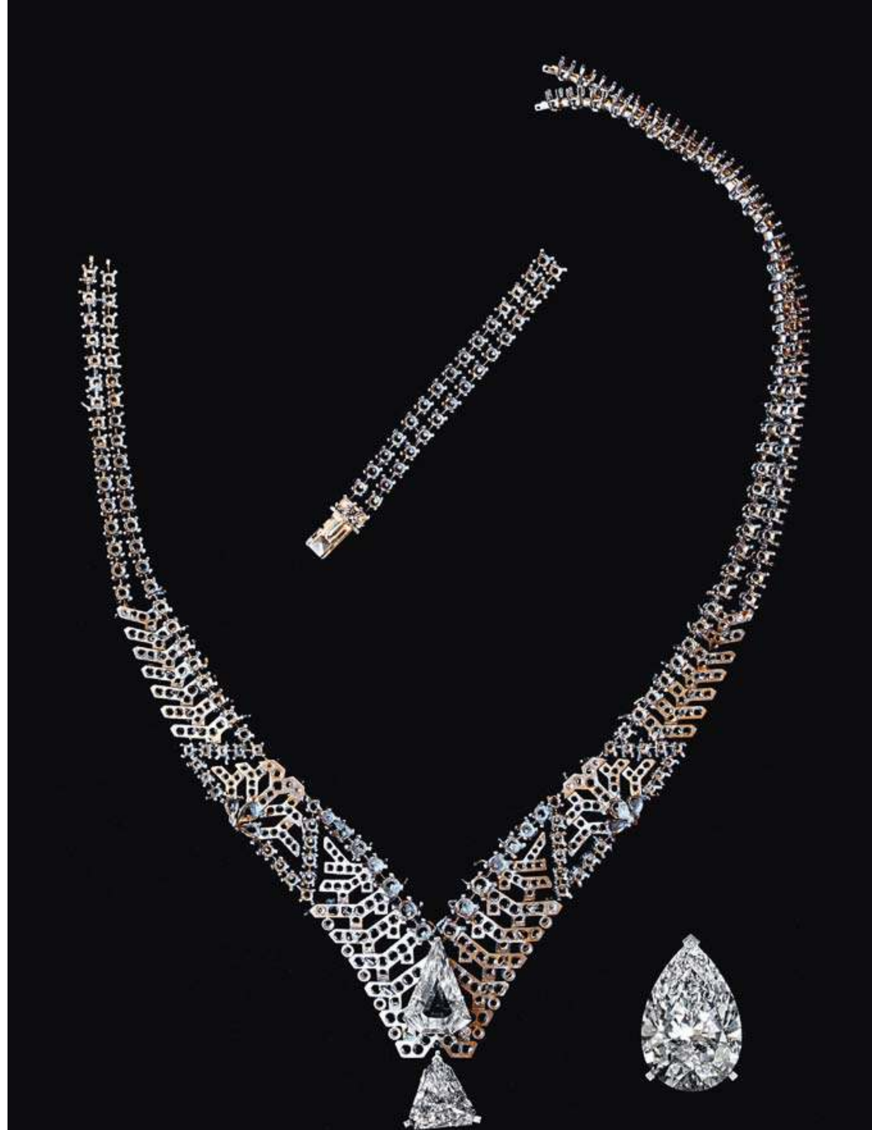
Cardtek'te değişim

Cardtek 'in yeni CSO'su (Satıştan Sorumlu Başkan Yardımcısı), uluslararası satış operasyonları alanında deneyimli Paolo Temporiti oldu. Dünya çapında lider ödeme sistemleri teknolojileri üreten şirketlerinde satış ve iş geliştirme stratejilerine liderlik eden ve sektörde 25 yıllık deneyime sahip olan Temporiti, şirketin ödeme sistemleri çözümleri sunan dünyanın ilk 10 fintech şirketinden biri olma hedefi doğrultusunda tüm satış operasyonlarından sorumlu olacak.



Diesel'den akıllı seri

Diesel'in yeni serisi "DieselOn Time" kullanıcı odaklı akıllı saatleriyle yalnızca fonksiyonel değil, modellerinin şıklığıyla da saat severlerin ilgi odağı oluyor. Modeller, klasik bir saat modelinde bulunabilecek özelliklerden fazlasını sunuyor. Saatlerin teknik özellikleri arasında müzik kontrol, uykuları takip etme, fotoğraf çekme, aktivite ölçme gibi özellikler yer alıyor. "DieselOn Time" bağlantı düğmesi ise telefonda seçilen fonksiyonun aktive olmasını sağlıyor.



Cartier, EMAAR Square'de

Saatleri ve mücevherleriyle baştan çıkartan Cartier'nin Türkiye'deki yeni butiği 1 Ekim'de EMAAR Square Mall'da açılıyor. 530 metrekarelik alan üzerine tasarlanan yeni butik, mevcut mücevher ve saat koleksiyonlarının yanı sıra, en yeni koleksiyonları da sunacak. İki katlı butik, EMAAR Square Mall'un giriş katında yer alan meydanın merkezinde bulunuyor. Butiğin iç dekorasyonu, Bruno Moinart'ın tasarladığı konsept doğrultusunda hazırlandı.

Ligin ilk formaları

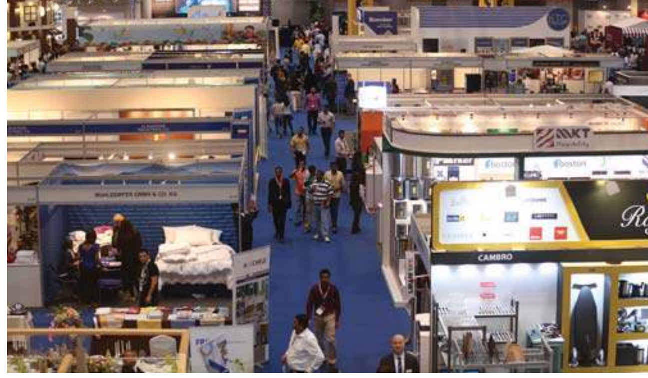
Nike ve NBA ortaklığı, 2015 yılı haziran ayında gerçekleştirilen anlaşmanın ardından 2017-18 sezonu itibariyle başlıyor. Nike ve NBA öne çıkan dört temel forma tasarımının ayrıntılarını paylaştı ve lig şampiyonu için tasarlanan NBA forması tanıtıldı. Nike tasarımda oyuncuların vücut ısısı ve ter bilgilerini içeren üç boyutlu vücut haritalarından yararlandı.



Gucci'den yenilik

Gucci, dekor koleksiyonu ile evlerde de farklılık yaratmaya hazırlanıyor. Gucci Kreatif Direktörü Alessandro Michele tarafından yaratılan koleksiyonunun ana fikri: yaşam alanlarının kişiselleştirilmesini sağlayacak unsurlar sunmak.





Hospitalitiy Quatar fuarı

Hizmet, konaklama-catering ve franchising endüstrileri için ülkenin önde gelen fuarı "Hospitalitiy Qatar", bu yıl üçüncü kez 7-9 Kasım tarihleri arasında "Doha Fuar ve Kongre Merkezinde" gerçekleşecek. Endüstri sektörünün profesyonelleri ile altın değerindeki fırsatları buluşturma odaklı olarak organize edilen fuar, sektörünün iş profesyonellerini bir araya getiriyor.



Ateca FR Türkiye'de

Sportif çizgileriyle dinamik sürüş deneyimi sunan Ateca'nın FR versiyonu Türkiye'de satışa sunuldu. Ateca FR'da kendine özgün bir tasarıma sahip siyah renk ön ızgara ve kasayla aynı renge sahip tamponlar göze çarpıyor. İç kısımda ise alüminyum pedallar ile çok fonksiyonlu deri sportif direksiyon üzerinde yer alan FR logosu, otomobilin sportif karakterini daha sağlam bir şekilde vurguluyor.

Uni'nin büyüme hedefi

Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu bünyesinde yer alan ve sektöre "yenidoğan" kategorisini ilk tanıtan marka olma özelliğini taşıyan Uni, 0-4 yaş arası bebek olan her eve en az bir ürünüyle girmeyi ve yakın coğrafyada büyümeyi hedefliyor.



Machka'da yeni sezon

Machka'nın yeni sonbahar-kış koleksiyonunun tasarımları, Machka kadınının zamansız stiliyle buluşuyor. Koleksiyonda sofistike ve formal bir etki yaratan koza görünümlü jakarlı anorakların yanı sıra, çift taraflı giyilebilen metal fermuarlı kapüşonlu mantolarla kombinlenebilen hacimli görünümler, sonbaharın atmosferine uyum sağlıyor.



3S Firuze Konakları

İstanbul Avcılar'da E-5 aksındaki büyük projelerden 3S Firuze Konakları hem yatırım hem de güzel bir yaşam imkanı sunuyor. 3S Firuze Konakları'nda fiyatlar 399 bin TL'den başlıyor. Tamamı peşin ödemede veya minimum yüzde 25 peşin, yüzde 75'i banka kredisi ile ödenmesi durumunda yüzde 15 indirim uygulanıyor. Akıllı ev sistemiyle donatılan proje, sakinlerine tamamen kendi kontrolleri altında kaliteli bir yaşam imkanı sunuyor.

